

Die Entwicklung der Consultingbranche in Europa

WS
2010/2011

Inhaltsverzeichnis

	Abkürzungsverzeichnis	II
	Abbildungsverzeichnis	II-III
1	Einführung in die Geschichte der Unternehmensberatung	1
1.1	Definition Unternehmensberatung.....	1
1.2	Von den historischen Wurzeln bis ins neue Jahrtausend	2
1.2.1	Antike, Mittelalter und frühe Neuzeit.....	3
1.2.2	Industriezeitalter und Gegenwart.....	4
1.3	Die „großen Fünf“ der Unternehmensberater	5
2	Der Markt für Beratungsleistungen in Europa	7
2.1	Marktdynamik und Marktentwicklung	7
2.2	Marktstruktur der Anbieter von Beratungsleistungen.....	10
2.3	Spektrum der Beratungsleistungen	11
2.4	Die Anbieter von Beratungsleistungen und ihr Gehalt.....	13
2.5	Die Nachfrager von Beratungsleistungen.....	15
3	Analyse ausgewählter europäischer Länder	16
3.1	Die Marktführer.....	16
3.1.1	Deutschland	17
3.1.2	Das Vereinigte Königreich.....	20
3.1.3	Frankreich	21
3.1.4	Spanien	23
3.2	Die Nordische Region	24
3.2.1	Schweden	24
3.2.2	Dänemark.....	26
3.2.3	Finnland	28
3.2.4	Norwegen	29
3.3	Die Schlusslichter.....	31
3.3.1	Die Niederlande.....	31
3.3.2	Österreich.....	32
3.3.3	Italien.....	33
4	Zusammenfassende Darstellung.....	35
	Quellenverzeichnis	36

Abkürzungsverzeichnis

BDU	Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.
bzw.	beziehungsweise
CRM	Customer Relationship Management
d.h.	das heißt
etc.	etcetera (und so weiter und so fort)
FEACO	Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation (European Federation of Management Consultancies Associations)
SRM	Supply Chain Management
z.B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Umsatzentwicklung und Wachstumsrate der Consultingbranche in Europa	8
Abb. 2: Anteil der einzelnen Länder am europäischen Beratungsmarkt	9
Abb. 3: Durchschnittliche Wachstumsraten nach Größe der Beratungsunternehmen	10
Abb. 4: Anteil der unterschiedlichen Beratungsfelder im Segment Business Consulting	12
Abb. 5: Europäischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	13
Abb. 6: Anzahl der Unternehmensberater in Europa von 1994 bis 2007	14
Abb. 7: Europäischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	15
Abb. 8: Anteil der Marktführer am Gesamtmarkt von 2000 bis 2008	16
Abb. 9: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Deutschland.....	17
Abb. 10: Kennzahlen verschiedener Größensegmente im deutschen Beratungsmarkt für 2003.....	18
Abb. 11: Deutscher Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	19
Abb. 12: Deutscher Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	19
Abb. 13: Umsatzentwicklung der Consultingbranche im Vereinigten Königreich	20
Abb. 14: Beratungsmarkt Vereinigtes Königreich aufgeteilt nach Segmenten .	20
Abb. 15: Beratungsmarkt Vereinigtes Königreich aufgeteilt nach Kundenbranchen	21

Abb. 16: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Frankreich.....	21
Abb. 17: Französischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten.....	22
Abb. 18: Französischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	22
Abb. 19: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Spanien	23
Abb. 20: Spanischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	23
Abb. 21: Spanischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	24
Abb. 22: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Schweden.....	25
Abb. 23: Schwedischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten.....	25
Abb. 24: Schwedischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	26
Abb. 25: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Dänemark	26
Abb. 26: Dänischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	27
Abb. 27: Dänischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	27
Abb. 28: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Finnland.....	28
Abb. 29: Finnischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten.....	28
Abb. 30: Finnischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen.....	29
Abb. 31: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Norwegen	29
Abb. 32: Norwegischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	30
Abb. 33: Norwegischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	30
Abb. 34: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in den Niederlanden	31
Abb. 35: Niederländischer aufgeteilt nach Segmenten.....	32
Abb. 36: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Österreich	32
Abb. 37: Österreichischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	33
Abb. 38: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Italien.....	33
Abb. 39: Italienischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten	34
Abb. 40: Italienischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen	34

1 Einführung in die Geschichte der Unternehmensberatung

Die historische Entstehung und Entwicklung der Consultingbranche ist ein Thema, über das nur äußerst selten in Medien, Literatur oder Fachzeitschriften berichtet wird. Viele Leute gehen daher fälschlicherweise davon aus, dass es sich bei der Profession des Unternehmensberaters um eine noch relativ junge, beinahe geschichtslose Disziplin handelt. Eine derartige Sicht der Dinge ist allerdings falsch.¹ Die wesentlichen Ursprünge der Consultingbranche reichen bis ins 19. Jahrhundert zurück. Damals wurden in den USA die ersten Unternehmensberatungen, beispielsweise von Arthur D. Little oder Charles Bedaux, gegründet. Diese halfen nicht nur bei technischen und organisatorischen Problemen, sondern unterstützten ihren Kundenkreis bereits auch bei der Einführung und Umsetzung von neuen Managementansätzen.² Das Jahr 1886 kann daher als die Geburtsstunde der modernen Managementberatung betrachtet werden. In der Literatur ist allerdings auch immer wieder von frühen Vorläufern die Rede, die teilweise bis in die Zeiten Machiavellis³ oder sogar Moses zurückreichen.⁴ Um die Entwicklung der Consultingbranche in Europa besser nachvollziehen zu können, soll vor der Betrachtung des Kernthemas daher vorab auf einige historische Eckdaten eingegangen werden. Zunächst ist jedoch der Begriff der Unternehmensberatung selbst zu erläutern.

1.1 Definition Unternehmensberatung

Mit dem Begriff Unternehmensberatung ist die Vorstellung von einer höherwertigen und persönlichen Dienstleistung verknüpft. Diese wird in der Regel durch eine oder mehrere unabhängige, entsprechend qualifizierte Personen erbracht und zielt im Wesentlichen darauf ab, Probleme im Unternehmen des Auftraggebers zu identifizieren, zu definieren und zu analysieren. Im Anschluss sind für diese Probleme, die neben der Unternehmenskultur auch Strategien, Organisation, Prozesse, Verfahren und Methoden im Unternehmen betreffen können, Lösungen – sprich Sollkonzepte – zu entwerfen und nachhaltig im Unternehmen umzusetzen. Der Unternehmensberater (Consultant) bedarf hierfür

¹ Vgl. Niedereichholz, C. (2010), Unternehmensberatung, S. 5.

² Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 1.

³ Ital. Staatsmann und Philosoph (*1469 - †1527)

⁴ Vgl. Fink, D. (2006), Beraterbranche 1886 - 2003, S. 2.

ein hohes Maß an Expertenwissen und branchenübergreifenden Erfahrungen.⁵ Aber auch Neutralität, analytische Brillanz und innovative Kreativität spielen eine sehr wichtige Rolle. Unternehmensberatung kann, von den richtigen Leuten ausgeübt, also als eine hochprofessionelle Dienstleistung definiert werden.⁶

In der Praxis ergeben sich durch diese Begriffsbestimmung folgende Probleme: Erstens fehlt in den meisten Ländern dieser Erde (Ausnahmen: Österreich und Kanada) ein rechtlicher Schutz der Berufsbezeichnung Unternehmensberater. Es darf sich also jeder, der die Voraussetzung erfüllt geschäftsfähig zu sein, so nennen.⁷ Folglich versuchen auch viele unqualifizierte Personen sich im Markt zu etablieren. Zweitens agieren neben den unqualifizierten Beratern auch viele unseriöse Anbieter im Markt. Diese gehen nach bestimmten und bekannten Mustern wie beispielsweise dem George S. May-Prinzip vor, um Kunden arglistig zu täuschen. Das dritte Problem besteht darin, dass nicht alle Berater unabhängig sind. Besonders in Beratungsfeldern wie Softwareentwicklung oder Hardwareimplementierung besteht meist große Abhängigkeit zu den Herstellern. Die Schwierigkeit liegt hierbei darin, dass diese den Berufsgrundsätzen der Unternehmensberater erst einmal entsprechen müssen. Das vierte und somit letzte wesentliche Problem wird in der Beratung selbst gesehen. So gibt es beispielsweise Unternehmensberater die fest davon überzeugt sind, dass eine Analyse des Ist-Zustandes des Problembereichs im Klientenunternehmen völlig überflüssig ist. Der besondere, innovative Ansatz ihres Angebotes besteht vornehmlich darin, vorgefertigte Sollkonzeptionen im Unternehmen zu implementieren ohne sich vorher einen Überblick verschafft zu haben. Dass eine Problembekämpfung ohne Analyse nicht funktioniert, liegt auf der Hand.⁸

1.2 Von den historischen Wurzeln bis ins neue Jahrtausend

Das Beratungsgewerbe hat sich in seiner heutigen Form erst mit dem modernen Industriezeitalter gebildet.⁹ Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die historischen Vorläufer und die zeitliche Entwicklung bis dato gegeben werden.

⁵ Vgl. Niedereichholz, C. (2010), Unternehmensberatung, S. 1f.

⁶ Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 1.

⁷ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 9.

⁸ Vgl. Niedereichholz, C. (2010), Unternehmensberatung, S. 1.

⁹ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 23.

1.2.1 Antike, Mittelalter und frühe Neuzeit

Auf der Suche nach den Pionieren für die Profession der Unternehmensberatung im heutigen Sinn lässt sich feststellen, dass diese beinahe so alt sind wie die Menschheit selbst. So stand beispielsweise in der Antike, je nach Kultur, entweder der Mediziner oder Hohepriester dem König, Häuptling oder Heerführer beratend zur Seite. Anders als heute mussten sich diese Berater nicht für jeden Auftrag neu bewerben und wurden auch nicht nur projektweise entlohnt, da ihnen neben ihrer Beratungstätigkeit meist auch eine Linienfunktion zukam. Dem Mediziner und Hohepriester folgten die Wahrsager (auch Orakel genannt). Ihren Weissagungen wurde oft blind vertraut, auch wenn diese für die eigene Person, Familie oder sogar das ganze Volk nichts Gutes bedeuteten. Kennzeichnend für diese Vorläufer heutiger Berater ist, dass sie bereits besondere Rituale und Techniken einsetzten, um zu ihren Prophezeiungen zu kommen. Nicht selten versetzten sie sich in Trance, untersuchten die Gedärme von Schlachttieren oder richteten ihre Empfehlungen an der Beobachtung von Gestirnen oder dem Vogelflug aus. Obgleich diese Techniken weit entfernt von einer rationalen Erkenntnisbildung liegen, genügt bereits die regelmäßige Forderung nach einem Entgelt oder einer Spende um das Kriterium der Gewerbmäßigkeit zu erfüllen.¹⁰

In der frühen Neuzeit nahm der Hofnarr eine besondere Stellung als Ahne des Beraters ein. Dieser Berufszweig entwickelte sich im Laufe des 13. Jahrhunderts und erlebte schließlich bis ins 16. Jahrhundert seine Blütezeit. Während in den Anfängen noch geistige und körperliche Abnormitäten, echter Schwachsinn oder unfreiwillige Komik ausschlagend für die Profession waren, wurde daraus im Laufe der Jahre ein sehr ernsthafter Beruf. Der Hofnarr übernahm Aufgaben die heutzutage mit denen eines Change Managers gleichzusetzen sind. Er war der Problemlöser in besonders heiklen und kritischen Situationen und genoss im Gegensatz zu allen anderen Personen Narrenfreiheit, d.h. er durfte ungestraft auf besonders witzige und belustigende Art an den Höherstehenden Kritik üben. Darüber hinaus bekam seine Rolle über die Jahre einen sehr politischen Charakter, da er immer mehr zum Informant des Herrschers wurde.¹¹

¹⁰ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 24.

¹¹ Vgl. ebd. (2003), Beratung, S. 24f.

1.2.2 Industriezeitalter und Gegenwart

Für das 19. Jahrhundert sind vor allem zwei geschichtliche Entwicklungen zu nennen, die als Voraussetzung für das Entstehen der heutigen Beratungstätigkeit gesehen werden können. Hierzu zählen zum einen die Industrialisierung mit ihrer immer feingliedrigeren Arbeitsteilung und zum anderen die Trennung zwischen Eigentümer und Manager des Unternehmens.¹²

Die erste Gründung einer Unternehmensberatung erfolgte 1886 von Arthur D. Little in den USA.¹³ In den darauf folgenden Jahren wurden in Amerika weitere Gesellschaften dieser Art gegründet. Namen wie McKinsey, Booz Allen & Hamilton und A.T. Kearney sind bis heute weltbekannt. Generell ging die Verbreitung von Unternehmensberatungen allerdings nur sehr schleppend voran. Der Grund hierfür bestand darin, dass das Angebot von Beratungsleistungen zunächst eine Domäne der Banken war. Dies sollte sich aber bald ändern. Auf den großen Börsencrash reagierte die US-Regierung 1933 mit einem Verbot der Universalbanken.¹⁴ Fortan war es den Investment- und Handelsbanken nicht mehr gestattet, Unternehmensanalysen selbst durchzuführen. Als Folge ergab sich ab den 30er Jahren des 20. Jahrhunderts eine Gründungswelle von Beratungsunternehmen in den USA.¹⁵

In Europa gab es dagegen bis Anfang der 60er Jahre keinen nennenswerten Beratungsmarkt. 1967 begannen die großen Beratungsgesellschaften aus den USA endlich damit, ihre Präsenz in Europa auszubauen. So wurden 1967 mit Roland Berger Strategy Consultants und Sogeti (Vorgänger von Cap Gemini Ernst & Young) die ersten kontinentaleuropäischen Beratungsunternehmen gegründet. Die verzögerte Entwicklung des europäischen Beratungsmarktes und die daraus resultierende mit anderen Ländern verglichen immer noch niedrige Beratungsintensität ist im Wesentlichen auf drei Gründe zurückzuführen: Erstens dominierten in Europa lange Zeit Universalbanken und unternehmensbezogene Dienstleister wie Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Rechtsanwälte den Markt. Zweitens übernahmen in einigen Ländern auch Verbände Beratungsleis-

¹² Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 26.

¹³ Vgl. Fink, D. (2006), Beraterbranche 1886 - 2003, S. 2.

¹⁴ Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 2.

¹⁵ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 26.

tungen. Drittens ist die Unternehmensstruktur in Europa überwiegend durch Familienunternehmen und zu einem gewissen Teil auch durch börsennotierte Unternehmen geprägt. In den USA dagegen herrschen zahlreiche große Aktiengesellschaften vor. Die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen wird dadurch begünstigt.¹⁶

In den 70er und 80er Jahren des vorigen Jahrhunderts begann sich der Beratungsmarkt schließlich generell zu differenzieren. Kleine, spezialisierte Strategieberater forderten etablierte Firmen heraus und ebenso die Beratungsabteilungen der großen Wirtschaftsprüfungskonzerne.¹⁷ Die elektronische Revolution ermöglichte zudem das Aufkommen und starke Wachstum IT-orientierter Beratungen. In den 90er Jahren führten der Wechsel von Großrechnerarchitekturen zu Client-Server-Systemen und das Internet zu einem weiteren Nachfrageboom.¹⁸ Dieses starke Wachstum hielt bis zur Jahrtausendwende an. Heute befindet sich der Markt für Unternehmensberatung im Übergang von der Wachstums- in die Reifephase und beginnt sich auch in Europa zu festigen.¹⁹

1.3 Die „großen Fünf“ der Unternehmensberater

Ausgehend vom Umsatz kristallisieren sich gegenwärtig fünf Unternehmen auf dem Weltmarkt heraus, die die Beratungsbranche zu dominieren scheinen. Hierbei handelt es sich um Bearing Point, Deloitte Consulting, Accenture, IBM Global Services und Cap Gemini Ernst & Young. Diese Unternehmen haben gemeinsam, dass sie aus den USA stammen und ursprünglich Töchter oder Schwesterunternehmen global tätiger amerikanischer Wirtschaftsprüfungsgesellschaften sind.²⁰ Im Folgenden soll ein Überblick über die „großen Fünf“ der Consultingbranche gegeben und ihre Beratungsschwerpunkte und Besonderheiten kurz dargestellt werden.

Bearing Point alias KPMG Consulting ging Anfang 1993 aus der Vereinigung von KPMG Deutsche Treuhand GmbH und KPMG Peat Marwick Unternehmensberatung GmbH hervor. Die Namensänderung von KPMG Consulting er-

¹⁶ Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 2.

¹⁷ Vgl. Fink, D. (2006), Beraterbranche 1886 - 2003, S. 1.

¹⁸ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 29.

¹⁹ Vgl. Fink, D. (2006), Beraterbranche 1886 - 2003, S. 1.

²⁰ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 30.

folgte am 2. Oktober 2002. Heute gehört Bearing Point zu den weltweit größten Beratungsunternehmen für Business Consulting und Systemintegration. Die 16.000 Mitarbeiter entwickeln Business- und Technologie-Strategien, implementieren Anwendungen, bieten Netzwerk-Infrastruktur und Management-Services an und unterstützen Kunden darin, Business Systeme einzuführen. Anfang Dezember 2002, zehn Wochen nach der Namensänderung, kündigte das Unternehmen Konsequenzen angesichts der kurzweilig stagnierenden Nachfrage nach Beratungsleistungen an. In Deutschland, Österreich und der Schweiz sollten 700 der 3.000 bestehenden Stellen abgebaut werden.

Deloitte Consulting ist eine Tochter der Deloitte Touche Tohamatsu Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und wurde 2002 gegründet. Bereits ein Jahr später erfolgte, aus dem Wunsch zur internationalen Markenbildung heraus, die Namensänderung in „Braxton“. Die Schwerpunkte der Beratung liegen vor allem bei CRM und SCM, aber auch im Bereich Outsourcing, Strategie und ERP-Systeme. Als neues Geschäftsfeld hat das Unternehmen vor einiger Zeit die Reiseberatung für sich entdeckt. Berater arbeiten typischerweise vor Ort bei ihren Kunden. Reisekosten stellen für Beratungsunternehmen daher einen sehr großen Kostenblock dar. Gelingt es Braxton, Unternehmen mit großem Reiseaufkommen als Kunden zu gewinnen, könnte sich dieses neue Beratungsfeld zu einem echten Massengeschäft entwickeln.

Accenture alias Andersen Consulting wurde 1954 als interne Abteilung des Steuerberatungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmens Arthur Andersen gegründet. Die Namensänderung erfolgte 2000. Im gleichen Jahr wurde in den Ländern Deutschland, Österreich und Schweiz erstmals ein Umsatz von mehr als einer Milliarde Mark erzielt. Beratungsschwerpunkte liegen vor allem im Bereich Technologie, Outsourcing, Allianzen sowie der Beratung selbst. Zu den festen Standbeinen gehört explizit die Implementierung von SAP- und anderen großem IT-Lösungen. So ist Accenture beispielsweise für das neue Abrechnungssystem der Deutschen Telekom oder für die Einführung der ETIX-Automaten der Deutschen Lufthansa verantwortlich.²¹

²¹ Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 31-34.

Als Vierter der „großen Fünf“ ist die Unternehmensberatung IBM Global Services zu anzuführen. Statt auf Hardware setzt das Unternehmen schon seit einigen Jahren auf Software und nun verstärkt auf Dienstleistungen. Die Schwerpunkte der Beratung liegen vor allem im Bereich E-Learning, Outsourcing, IT-Optimierung, neue Arbeitsplatztechnologien, Sicherheit und Produktivitätssteigerung.

Cap Gemini Ernst & Young gliedert sich als Fünfter in die Reihe der großen Beratungsunternehmen ein. Die Entstehung dieses Unternehmens in seiner heutigen Form ist durch viele Fusionen und Anteilsänderungen zu erklären und beginnt 1967 mit der Gründung von Sogeti in Frankreich. Die einzelnen geschichtlichen Details sollen aber an dieser Stelle nicht weiter von Bedeutung sein. Genau wie seine Vorgänger steht Cap Gemini Ernst & Young vornehmlich für die Beratung im Bereich Management und IT-Dienstleistungen.²²

2 Der Markt für Beratungsleistungen in Europa

Unternehmensberater haben hautnah mit den aktuellen Problemen von Wirtschaft und Gesellschaft zu tun. Durch ihre Projektarbeit bekommen sie unmittelbar mit, wohin sich Unternehmen, Technologien, Märkte und ganze Industrien bewegen. Sie arbeiten folglich in einer sehr dynamischen Branche. Dank hoher Standards, verbunden mit hervorragenden Arbeitsergebnissen, konnte diese in den letzten zwanzig Jahren ein Wachstum erfahren, das weltweit seinesgleichen sucht.²³ Im Folgenden soll daher auf den Markt für Beratungsleistungen und seine Entwicklung seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts näher eingegangen werden. Gegenstand der Betrachtung sind vornehmlich die einzelnen Länder der europäischen Union.

2.1 Marktdynamik und Marktentwicklung

Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen in Europa hat sich in den vergangenen Jahren deutlich erhöht. Wie Abbildung 1 zeigt, wurden seit 1996 nicht selten jährliche Wachstumsraten im zweistelligen Bereich von bis zu 18% ver-

²² Vgl. Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung, S. 34ff.

²³ Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 1.

zeichnet. Für 2002 ist ein Wachstumseinbruch zu erkennen und für die Jahre 2003 und 2004 fallen die Wachstumsraten mit einem Plus von 3,5% und 3,7% verhältnismäßig bescheiden aus. Für die anderen Jahre ergeben sich allerdings relativ starke Wachstumsraten, wodurch sich zwischen 1996 und 2008 eine durchschnittlich jährliche Wachstumsrate von 10,6% ausmachen lässt. Der Umsatz hat sich seit 1994 ebenfalls stark nach oben entwickelt. Wie aus der Abbildung zu erkennen ist, lag der Umsatz für die gesamte Consultingbranche in Europa 1994 noch bei gerade mal 11 Mrd. Euro. Fünf Jahre später erreichte die Branche bereits einen Umsatz von 36 Mrd. Euro und konnte sich über die Jahre bis 2008 immer weiter auf 88 Mrd. Euro steigern.

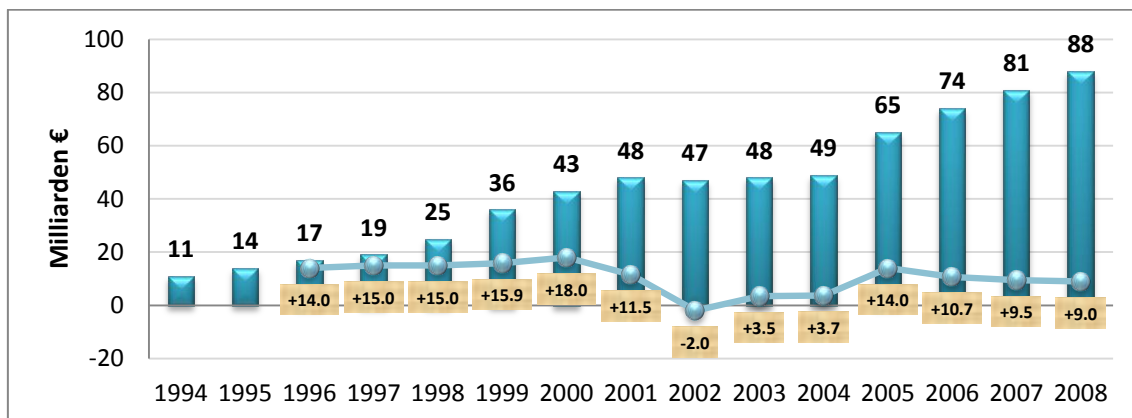


Abb. 1: Umsatzentwicklung und Wachstumsrate der Consultingbranche in Europa

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Bei näherer Betrachtung der Consultingbranche für das Jahr 2007 wird deutlich, dass diese im Vergleich zum Vorjahr um 9,5% und somit um 7 Mrd. Euro gewachsen ist. Auf die einzelnen europäischen Länder gerechnet, verhält sich die Verteilung des Gesamtumsatzes wie folgt: Die zwei größten nationalen Marktführer sind eindeutig Deutschland und das Vereinigte Königreich mit einem Gesamtumsatz von 24,1 Mrd. Euro und 19 Mrd. Euro, was jeweils einen Anteil am europäischen Gesamtmarkt für Beratungsleistungen von 30% und 24% ausmacht. Dahinter liegt Spanien mit einem Umsatz von 8,6 Mrd. Euro und einem entsprechenden Anteil von 11%, dicht gefolgt von Frankreich mit einem Umsatz von 7,8 Mrd. Euro und einem Anteil von 10% am Gesamtmarkt. Einen weiteren großen Block bildet die Nordische Region. Damit sind die Länder Dänemark, Norwegen, Schweden und Finnland gemeint. Der Gesamtumsatz für 2007 liegt hier bei 7,6 Mrd. Euro (3,1 Mrd. Euro für Schweden, 2,2 Mrd. Euro für Dänemark, 1,7 Mrd. Euro für Finnland und 667 Mio. Euro für Norwegen) und somit

bei einem Anteil am Gesamtmarkt von 9%. Schlusslichter bilden die Niederlande, Österreich und Italien mit einem Umsatz von jeweils 3,0 Mrd. Euro, 2,9 Mrd. Euro und 2,7 Mrd. Euro. Der Anteil am Gesamtmarkt beträgt dementsprechend jeweils 4% für die Niederlande und Österreich und 3% für Italien. Alle anderen europäischen Länder (Belgien, Portugal, Polen, Ungarn, Rumänien, usw.) verteilen sich mit ihrem Gesamtumsatz für 2007 auf eine Spanne von 55 Mio. Euro bis 1,1 Mrd. Euro und bilden zusammen einen Anteil von knapp 5%. Durch Abbildung 2 werden die vorangegangenen Erläuterungen noch einmal in einer Übersicht veranschaulicht. Abgebildet ist jeweils der Gesamtumsatz der einzelnen Länder, ausgedrückt im entsprechenden prozentualen Anteil am europäischen Gesamtmarkt für Beratungsleistungen.

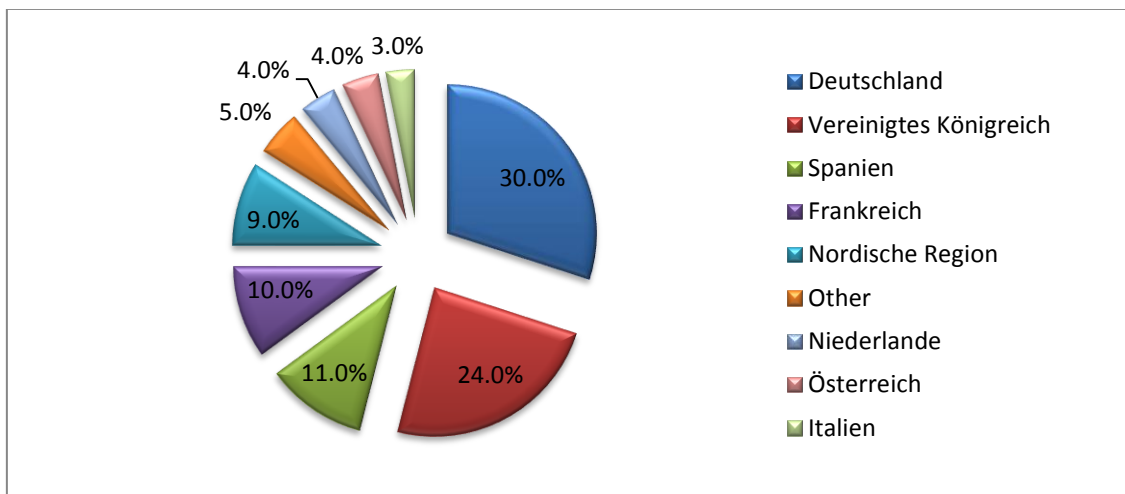


Abb. 2: Anteil der einzelnen Ländern am europäischen Beratungsmarkt

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der Beratungsmarkt in Europa in den vergangenen Jahren ein starkes Wachstum erfahren hat. Dies wird nicht nur durch die jährlich überwiegend zweistelligen Wachstumsraten deutlich, sondern auch durch die von Jahr zu Jahr steigende Umsatzentwicklung. Insgesamt fällt der Gesamtumsatz für den europäischen Beratungsmarkt 2008 achtmal so hoch aus wie 1994. Das heißt, innerhalb von nur 14 Jahren hat sich der Umsatz von insgesamt 11 Mrd. Euro auf 88 Mrd. Euro erhöht. Das ist ein Plus von 77 Mrd. Euro. Wie sich der Consultingmarkt seit Anfang der 90er Jahre des vorigen Jahrhunderts in den einzelnen europäischen Ländern entwickelt hat, soll zu einem späteren Zeitpunkt noch ausführlicher diskutiert werden. Im Folgenden wird erst einmal auf die Marktstruktur der Anbieter, die Nachfrageseite sowie auf die Dienstleister selbst näher eingegangen.

2.2 Marktstruktur der Anbieter von Beratungsleistungen

Die Anbieter von Beratungsleistungen lassen sich grob in drei Kategorien, erstens sehr große, meist multinational agierende Beratungen mit oftmals mehr als 1.000 Beratern, zweitens in mittelständische Beratungsunternehmen mit bis zu einigen hundert Mitarbeitern und drittens kleine Beratungsfirmen, die meist weniger als fünf Berater haben, unterteilen.²⁴ In Abbildung 3 werden die durchschnittlichen Wachstumsraten für diese drei Segmente dargestellt.

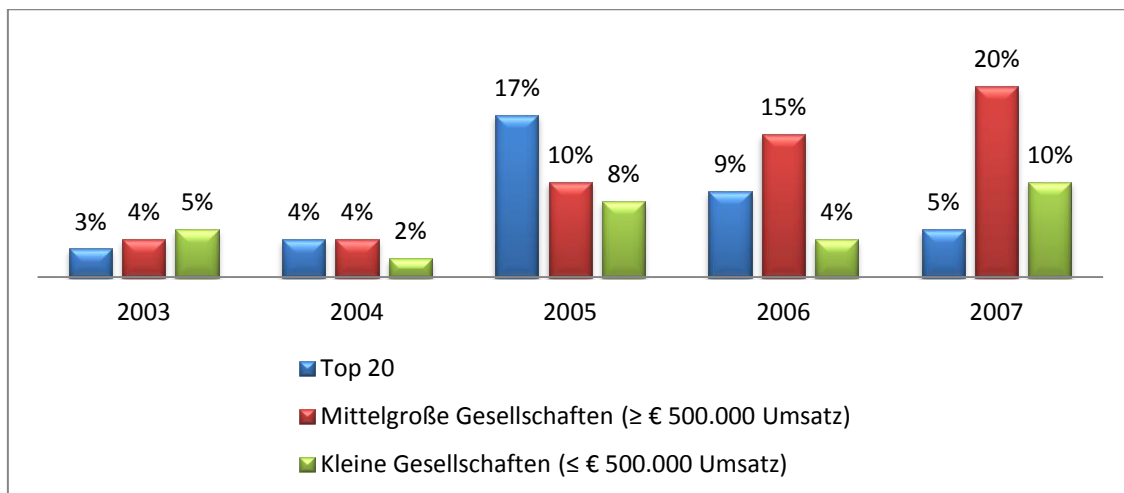


Abb. 3: Durchschnittliche Wachstumsraten nach Größe der Beratungsunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 8.

Bei näherer Betrachtung fällt auf, dass die jährlich durchschnittlichen Wachstumsraten mit der Größe der Beratungsunternehmen stark variieren. In den ersten beiden Jahren (2003 und 2004) können alle Dienstleistungstypen mit 2% bis 5% etwa den gleichen Zuwachs verzeichnen. Ab 2005 verändert sich das Bild. Gerade bei den großen internationalen Playern sinkt die durchschnittliche Wachstumsrate in den Jahren 2005 bis 2007 von 17% auf 5%. Die mittelständischen Beratungsunternehmen dagegen erleben einen starken Aufschwung und können sich bis 2007 an einem Plus von 5% pro Jahr erfreuen. Die kleinen Beratungsfirmen können für die Jahre ab 2004, trotz einem Einbruch von 4% in 2006, relativ hohe jährliche Wachstumsraten registrieren. Für die kommenden Jahre werden dem Beratungsmarkt generell weiterhin hohe jährliche Wachstumsraten prognostiziert. Hierfür sprechen zwei stichhaltige Argumente: Erstens wird es auch in Zukunft immer wieder, durch neue Technologien, die Globalisierung, das Internet oder andere Einflussarten induziert, Veränderungen geben,

²⁴ Vgl. Barchewitz, C. et. al. (2004), Unternehmensberatung, S. 19f.

auf die sich Unternehmen nur mit Hilfe von externen Dienstleistern einstellen können. Zweitens gewinnt die volkswirtschaftliche Arbeitsteilung in den einzelnen Gesellschaft immer mehr an Bedeutung, d.h. dem externen Berater kommt mittlerweile die Rolle eines Innovators beispielsweise für Management-, Steuerungs- und Controllingmethoden, Prozessverbesserungen, neue Marketingansätze, Technologieeinsatz oder die Personalentwicklung zu.²⁵ Er ist aus dem heutigen Wirtschaftsleben also nicht mehr wegzudenken.

2.3 Spektrum der Beratungsleistungen

Der Markt für Unternehmensberatungsleistungen ist von einem breiten Spektrum von Angeboten gekennzeichnet. So spezifizierte der BDU in seinem Jahresbericht von 2003 beispielsweise über 250 Branchen, an die sich die in 400 Tätigkeitsbereichen aufgegliederten Leistungsangebote der Mitgliedsunternehmen erstreckten. Diese Kategorisierung deckt jedoch noch nicht alle verfügbaren Bereich für Unternehmensberatung ab. Auf eine genaue Abgrenzung ist in der Praxis aber ohnehin zu verzichten, da die rasche Veränderung der Bedarfslage zu immer wieder neuen Consulting-Angeboten führt. Zudem werden identische Leistungen aufgrund von Moden oder Trends oft unterschiedlich bezeichnet.²⁶ Eine grobe Einteilung der einzelnen Beratungssegmente nimmt die European Federation of Management Consultancies Associations – kurz FEACO genannt – vor. Dieser europäische Dachverband für Unternehmensberater unterscheidet seit 2005 zwischen den fünf Segmenten Business Consulting, Development & Integration, Outsourcing, IT Consulting und Other services. Business Consulting, als das in den meisten europäischen Ländern erfolgreichste Beratungssegment, unterteilt sich wiederum in weiter fünf Beratungsfelder. Hierzu gehört erstens das Strategy Consulting, welches auf die langfristige strategische Ausrichtung eines Unternehmens und deren Verbesserung abzielt und zweitens das Organisation/Operations Management, welches sich überwiegend mit der Einführung von CRM oder anderen Lösungskonzepten beschäftigt. Daneben sind als drittes und viertes Beratungsfeld das Project und Change Management zu nennen. Den Abschluss bildet das Human Resource consulting.²⁷

²⁵ Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 7ff.

²⁶ Vgl. Barchewitz, C. et. al. (2004), Unternehmensberatung, S. 23f.

²⁷ Vgl. FEACO (2006), Survey of the EMCM, S. 11.

Im Folgenden eine Übersicht über die Entwicklung der fünf Beratungsfelder im Segment Business Consulting für die Jahre 2005 bis 2007. Bereits auf den ersten Blick ist zu erkennen, dass sich der Anteil des Strategy Consulting am Business Consulting nicht wesentlich verändert hat, sondern über die drei Jahre verteilt im Schnitt bei 30,5% liegt. Das Beratungsfeld Organisation/Operations Management hat sich in den vergangenen Jahren dagegen deutlich erhöht. Ausgehend von 21% in 2005 nimmt es zwei Jahre später bereits einen Anteil von 43% ein. Beim Project Management sind leichte und beim Change Management und Human Resource consulting sogar etwas stärkere Anteilseinbrüche zu verzeichnen. Während der Verlust beim Project Management bei 4% liegt, hat sich der Anteil des Change Management am Business Consulting von 13% auf gerade mal 4% deutlich verringert. Das Human Resource consulting muss bis 2007 ebenfalls einen Verlust von 9% hinnehmen.

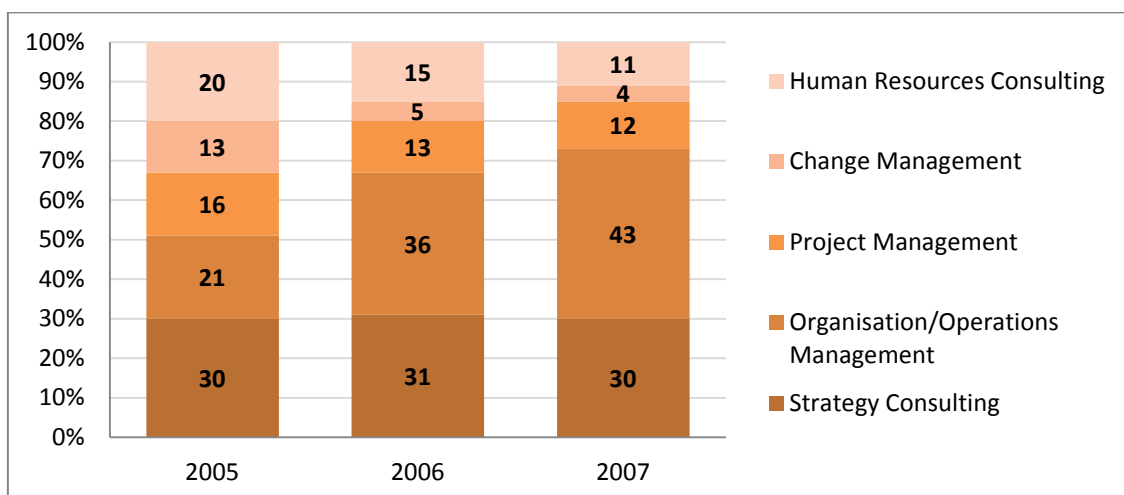


Abb. 4: Anteil der unterschiedlichen Beratungsfelder im Segment Business Consulting

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 11.

Im Anschluss an diese Ausführungen sind nun die den Beratungsfeldern übergeordneten Segmente und deren prozentuale Verteilung am europäischen Gesamtmarkt zu erläutern. Wie bereits erwähnt, ist Business Consulting ein sehr stark vertretenes Beratungssegment und nimmt somit im Jahr 2007 ganze 42% des Gesamtmarktes ein. Platz 2 ist doppelt belegt. Dort rangieren mit jeweils 20% die Beratungsfelder Development & Integration und Outsourcing. IT Consulting nimmt 15% des gesamten Beratungsmarktes ein, während die übrigen Beratungsleistungen gerade mal einen Anteil von 3% erzielen. Abbildung 4 bildet den Anteil der einzelnen Segmente am europäischen Beratungsmarkt noch einmal in einer Übersicht ab.

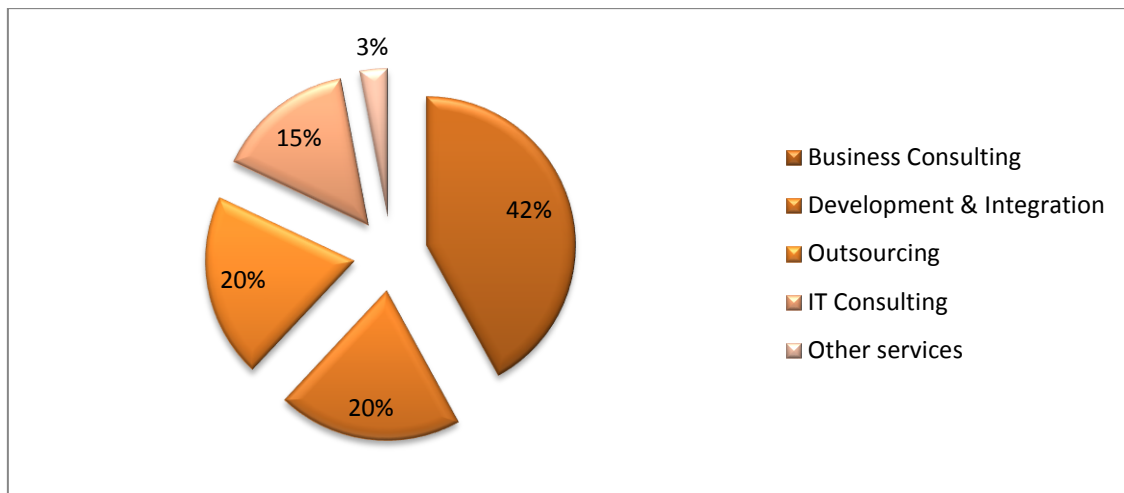


Abb. 5: Europäischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 11.

Wie bereits bei der Darstellung der einzelnen Beratungsfelder im Segment Business Consulting kann auch bei der Diskussion bezüglich der Entwicklung der unterschiedlichen Segmente am europäischen Gesamtmarkt nicht auf besonders viele Vergangenheitswerte zurückgegriffen werden, da der Dachverband FEACO seit 2005 eine neue Aufteilung für die einzelnen Segmente vorgenommen hat. Seitdem sind allerdings Werte bekannt. Diese zeigen, dass der Anteil am Business Consulting, Development & Integration und Outsourcing über die Jahre in etwa gleich geblieben ist. Das IT Consulting konnte seinen Anteil am Gesamtmarkt 2006 mit einem Plus von 5% im Vergleich zum Vorjahr auf insgesamt 17% verbessern, hatte aber in 2007 bereits wieder ein Minus von 2% hinzunehmen. Die übrigen Dienstleistungen (Other services) haben ihren Anteil am Gesamtmarkt von 2005 auf 2007 um 50% verringert und sind somit von 6% auf 3% für 2007 abgefallen.²⁸

2.4 Die Anbieter von Beratungsleistungen und ihr Gehalt

Das sich die Consultingbranche in den vergangenen 20 Jahren steil nach oben entwickelt hat, wird auch durch die Betrachtung der Anbieterseite deutlich. Während 1994 gerade einmal 95.000 Unternehmensberater für ganz Europa auszumachen waren, hat sich diese Anzahl bis 2007 mittlerweile auf 583.000 erhöht. Die Wachstumsraten sind in den ersten zwei Dritteln der vergangenen zwanzig Jahre moderat angestiegen. Seit 2004 ist die Anzahl an Unternehmensberater dann noch einmal kräftig gewachsen. In 13 Jahren (1994 bis

²⁸ Vgl. FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 5.

2007) hat sich die Anzahl an Unternehmensberatern in Europa mehr als verfünffacht. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Entwicklung.

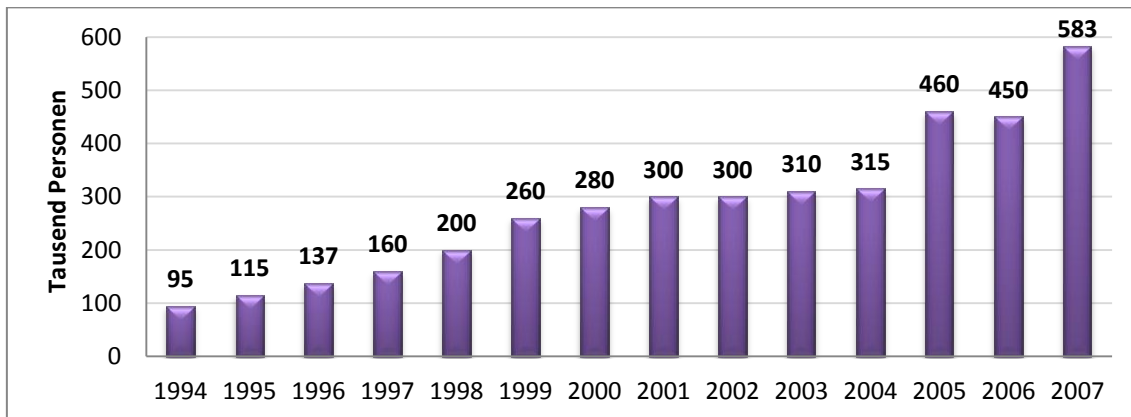


Abb. 6: Anzahl der Unternehmensberater in Europa von 1994 bis 2007

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Genauso wie die Anzahl der Berater hat sich seit 1999 auch ihr Gehalt erhöht. Lag das durchschnittliche Jahreseinkommen in Rumänien damals beispielsweise noch bei 16.400 €, konnte in den vergangenen Jahren ein deutlicher Zuwachs verzeichnet werden, sodass sich für 2007 ein Wert von 39.000 € ergibt. In Schweden, Italien und Österreich lag das durchschnittliche Einkommen 1999 noch bei 138.000 €, 75.000 € und 111.000 €. Inzwischen sind auch hier die Gehälter für Beratungsleistungen angestiegen. Sie liegen für 2007 in Schweden bei 173.000 €, in Italien bei 137.000 € und in Österreich bei 132.000 €. Entsprechend ihrem Einkommen lassen sich die europäischen Länder grob in drei Gruppen aufteilen: Ein Jahresgehalt von weniger als 60.000 € beziehen Unternehmensberater in Bulgarien, Zypern, Tschechien, Polen und Rumänien. Diese Länder machen am Gesamtmarkt einen Anteil von 2% aus. Ein Jahresgehalt von mehr als 60.000 € und weniger als 150.000 € beziehen Unternehmensberater in insgesamt 13 europäischen Ländern. Hierzu gehören mit einem Anteil am Gesamtmarkt von 64% Österreich, Belgien, Frankreich, Bosnien, Kroatien, Deutschland, Griechenland, Ungarn, Italien, die Niederlande, Portugal, Slowenien und Spanien. Ein Jahresgehalt von mehr als 150.000 € erhalten Unternehmensberater in der Nordischen Region, der Schweiz und dem Vereinigten Königreich. Diese Länder machen einen Anteil von 34% am Gesamtmarkt aus. Das Durchschnittsgehalt eines Unternehmensberaters für alle 24 Länder in Europa liegt derzeit bei 138.900 € pro Jahr.²⁹

²⁹ Vgl. FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

2.5 Die Nachfrager von Beratungsleistungen

Nicht nur das Angebot, sondern auch die Nachfrage nach Beratungsleistungen ist seit den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts stark gestiegen, wie die einleitend gezeigte Entwicklung des Gesamtumsatzes für Europa bestätigt. Die Branchen mit dem höchsten Anteil am europäischen Beratungsmarkt sind das verarbeitende Gewerbe (Industry) mit 32% und der Finanzdienstleistungssektor (Banking & Insurance) mit 23%. Aber auch die öffentlichen Verwaltungen (Public sector) greifen zunehmend auf Dienstleistungen von Unternehmensberatern zurück, um Neuorientierungen und Veränderungen anzustoßen.³⁰ Auf sie entfällt ein Anteil von 14% am Gesamtmarkt.

Die restlichen Nachfrager von Beratungsleistungen liegen alle unter 10%. Die Branche Telecoms & Media (IT, Medien und Kommunikation) führt dabei mit einem Gesamtanteil von 9%. Dicht dahinter liegen Energy & Utilities (Energie- und Wasserversorgung) mit 7%. Den Abschluss bilden die beiden Branchen Transport & Travel (Transport und Touristik) und Wholesale & Retail (Groß- und Einzelhandel). Zusammen kommen sie auf einen Anteil von 9% am Gesamtmarkt. Alle übrigen Nachfrager von Beratungsleistungen werden mit einem Anteil von 6% zusammengefasst. Hierzu gehört beispielsweise das Gesundheits- und Sozialwesen.³¹ Abbildung 7 stellt den europäischen Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen noch einmal in einer Übersicht dar.

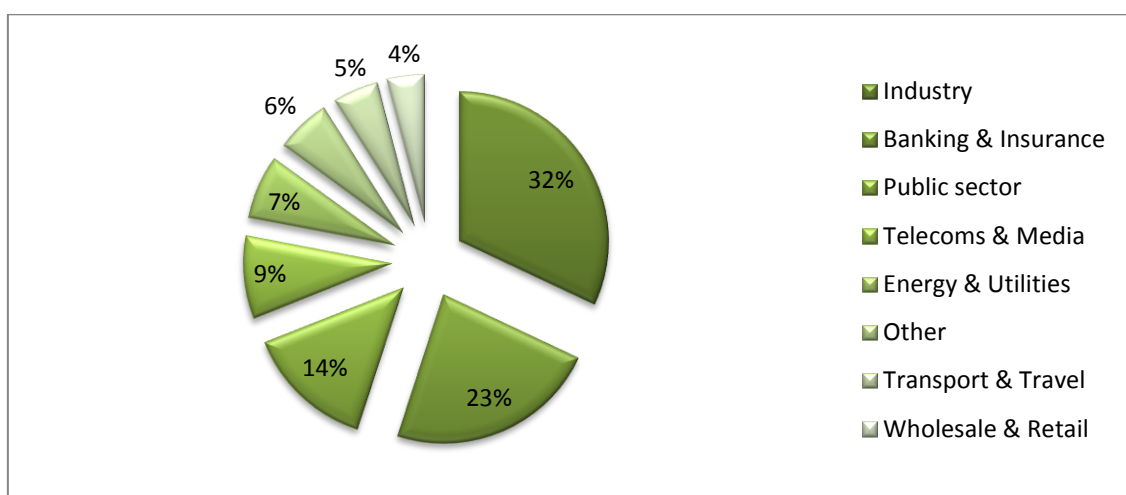


Abb. 7: Europäischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), *Survey of the EMCM*, S. 12.

³⁰ Vgl. Barchewitz, C. et. al. (2004), *Unternehmensberatung*, S. 18.

³¹ Vgl. ebd. (2004), *Unternehmensberatung*, S. 19.

3 Analyse ausgewählter europäischer Länder

In diesem Abschnitt soll die Entwicklung der Consultingbranche in den vergangenen Jahren anhand ausgewählten europäischer Länder dargestellt werden. Zu diskutieren sind in erster Linie die Marktführer für Beratungsleistungen. Hierzu gehören ganz klar Deutschland und das Vereinigte Königreich mit einem Marktanteil von jeweils 30% und 24% für 2007. Um die hinteren Plätze in dieser Kategorie streiten sich derzeit Frankreich mit 11% und Italien mit 10%. Als zweites sind die einzelnen Länder der Nordischen Region (Schweden, Dänemark, Finnland und Norwegen) zu diskutieren. Diese kommen zusammen immerhin auf einen Gesamtanteil von 9%. Danach wird auf die Schlusslichter, d.h. auf Länder mit einem Anteil von unter 5% näher eingegangen.

3.1 Die Marktführer

Zu den Marktführern gehören, wie bereits erwähnt, die vier Länder Deutschland, das Vereinigte Königreich, Frankreich und Italien. Erstere konnten sich schon vor mehr als 10 Jahren mit einem ziemlich großen Marktanteil von allen anderen europäischen Ländern abheben. Deutschland erreichte beispielsweise bereits 1999 einen Marktanteil von 32% und das Vereinigte Königreich von immerhin 27%. Die anderen beiden Länder, Frankreich und Italien, haben ihren Anteil am Gesamtmarkt seit 1999 um 3% und 5% erhöht.³² Die Entwicklung der vier Marktführer über die vergangenen Jahre zeigt Abbildung 8.

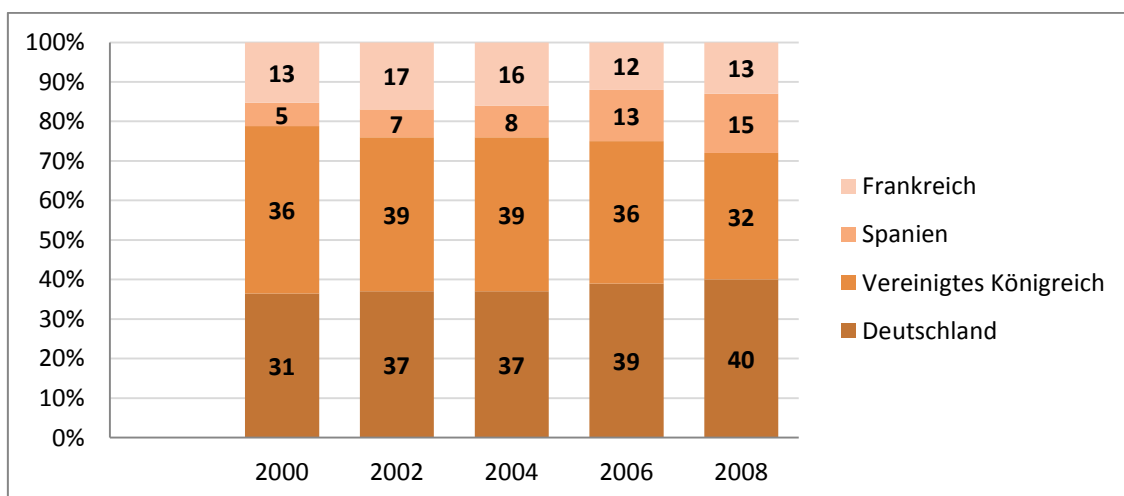


Abb. 8: Anteil der Marktführer am Gesamtmarkt von 2000 bis 2008

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

³² Vgl. FEACO (1999), Survey of the EMCM S. 4.

3.1.1 Deutschland

Der deutsche Beratungsmarkt hat sich mit einer durchschnittlichen Wachstumsrate von 6,8% zwischen 1992 und 2003 in etwa parallel zum Weltmarkt für Beratungsleistungen entwickelt.³³ Aus Abbildung 9 geht hervor, dass der Markt auch nach 2003 starke jährliche Wachstumsraten verzeichnen konnte. Während der Umsatz in 2004 gerade mal um 120 Mio. Euro zunahm, ist für die übrigen Jahre eine deutliche Aufwärtsbewegung zu erkennen. Insgesamt hat sich der deutsche Beratungsmarkt, entsprechend einer Umsatzhöhe von 9.543 Mio. Euro für 1998 und 24.150 Mio. Euro für 2007, in den vergangenen Jahren mehr als verdoppelt. Abbildung 9 veranschaulicht dieses Ereignis.

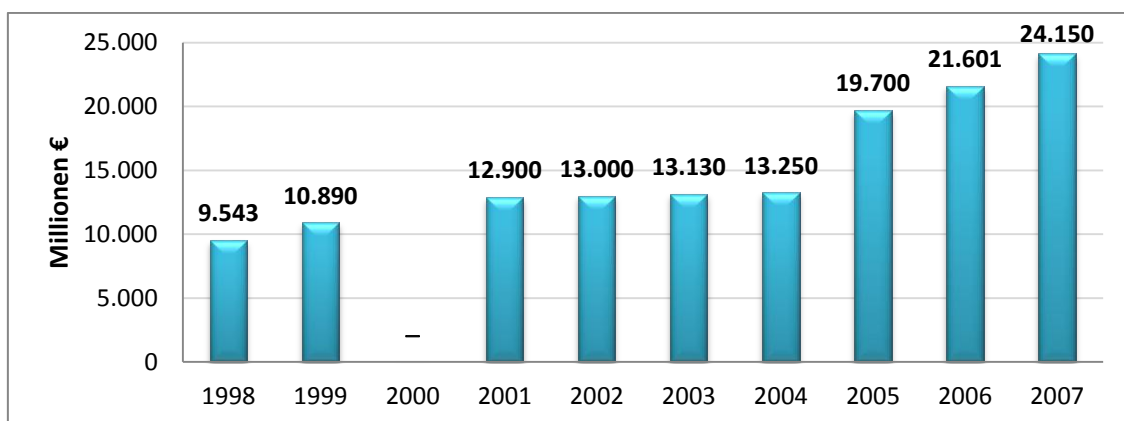


Abb. 9: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Deutschland

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Bei näherer Betrachtung der Umsatzentwicklung seit 1994, damals noch bei 7.000 Mio. Euro, wird deutlich, dass die Veränderungsdynamik der Vergangenheit, ausgelöst durch Ereignisse wie die Einheit Deutschlands und die politischen Veränderungen in Osteuropa, den Ausbau der Telekommunikation, den New-Economy- und Börsenboom, die Jahr-2000-Umstellung und die Euro-Einführung, bis zum Jahr 2001 nachwirkte. Der Reformstau und das Platzen der Kapitalmarktblase führten dann ab 2002 zu relativ geringen Wachstumsraten. Erst 2005 gelang es dem Markt, sich wieder zu erholen. Mittlerweile hat sich die Unternehmensberatung zu einer gereiften Branche entwickelt, deren Wachstum nun stärker vom allgemeinen Wirtschaftswachstum in Deutschland abhängt. So hohe Wachstumsraten bzw. Umsatzsteigerungen wie in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts wird es also vorerst nicht mehr geben.³⁴

³³ Vgl. Barchewitz, C. et. al. (2004), Unternehmensberatung, S. 18.

³⁴ Vgl. Redley, Rémi (2006), Beraterbranche in Deutschland, S. 5f.

Von der Anbieterseite her betrachtet lassen sich, wie eingangs bereits beschrieben, insgesamt drei Gruppen differenzieren. Hierzu gehören die Top 20-Unternehmen sowie mittelgroße und kleine Gesellschaften. Für diese drei Segmente sollen im Folgenden die Kennzahlen Umsatz, Marktanteil und Anzahl der Beschäftigten dargestellt werden.

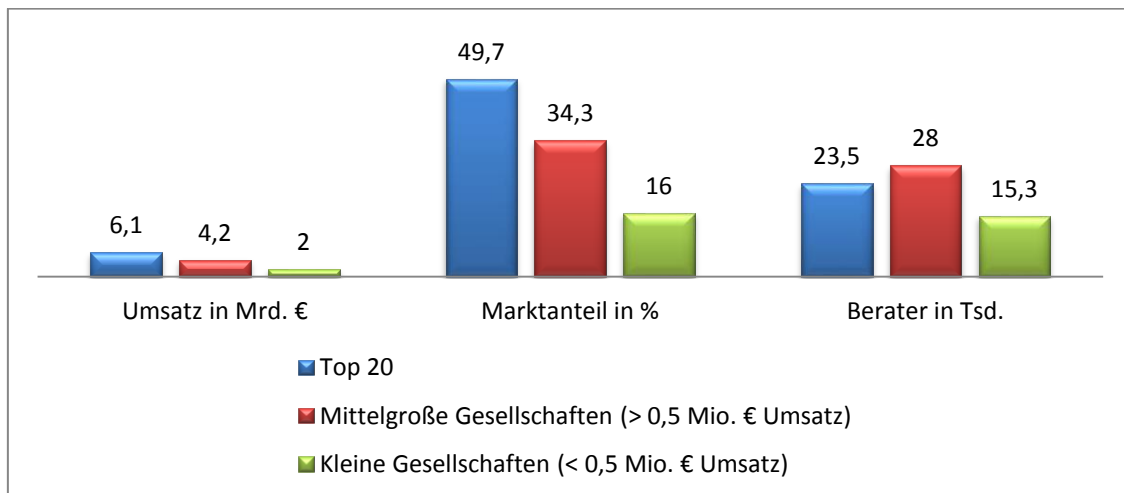


Abb. 10: Kennzahlen verschiedener Größensegmente im deutschen Beratungsmarkt für 2003

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: Barchewitz, C. et. al. (2004), Unternehmensberatung, S. 20.

Wie in Abbildung 10 zu erkennen ist, erzielen die großen Beratungsunternehmen mit gerade mal 35% der Berater (23.500 Stück) einen Marktanteil von 50%. Die andere Hälfte verteilt sich zu knapp zwei Dritteln auf mittelständische und zu etwa einem Drittel auf kleine Unternehmen. Beim Umsatz liegen die Top 20 ebenfalls vorn. Mit 6,1 Mrd. Euro für 2003 ist dieser immerhin 2,0 Mrd. Euro höher als bei den mittelständischen Unternehmen. Für die kleinen Beratungsgesellschaften ergibt sich dagegen sogar eine Differenz von 4,0 Mrd. Euro.³⁵

Hinsichtlich des Spektrums von Beratungsleistungen fällt auf, dass in Deutschland alle fünf Segmente (Business Consulting, Development & Integration, IT Consulting, Outsourcing und Other services) vertreten sind. Dies ist nicht in allen europäischen Ländern der Fall. Insbesondere das Business Consulting nimmt im deutschen Beratungsmarkt eine starke Position ein. Mit einem Anteil von mehr als 50% am Gesamtmarkt liegt es weit vor den anderen Segmenten. Development & Integration ist mit einem Anteil von 20% ebenfalls stark ausgeprägt. Das IT Consulting liegt mit 14% auf Platz 3 und Outsourcing mit gerade

³⁵ Vgl. Barchewitz, C. et. al. (2004), Unternehmensberatung, S. 20.

einmal 7% auf Platz 4. Alle anderen Segmente bilden zusammen einen Anteil von 5%. Abbildung 11 gibt eine Übersicht über die Verteilung.

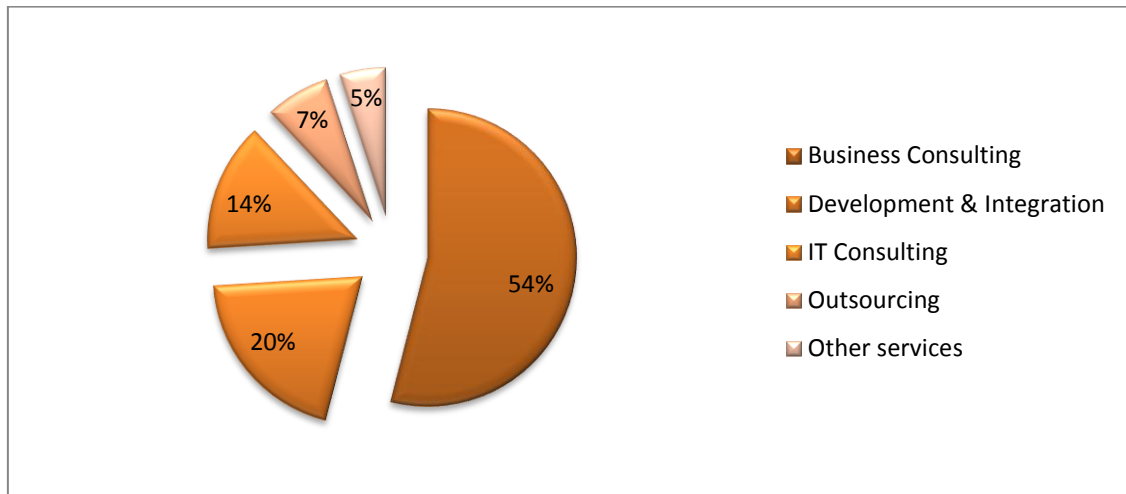


Abb. 11: Deutscher Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 17.

Bei den Nachfragern von Beratungsleistungen verhält es sich dagegen eher gemischt. Das verarbeitende Gewerbe und die Finanzdienstleistungen stellen zwar mit jeweils 34% und 24% den größten Anteil am Gesamtmarkt dar, dafür verteilen sich die verbleibenden 32% relativ gleich auf die drei Branchen Öffentlicher Sektor (9%) , IT, Medien und Kommunikation (8%) sowie Energie- und Wasserversorgung (7%) und die drei Branchen Transport & Touristik (6%), Groß- und Einzelhandel (4%) sowie Sonstige (5%). Das Gesundheits- und Sozialwesen nimmt zu 3% am Gesamtmarkt Beratungsleistungen in Anspruch.

Den deutschen Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen bzw. die prozentuale Verteilung zeigt Abbildung 12.

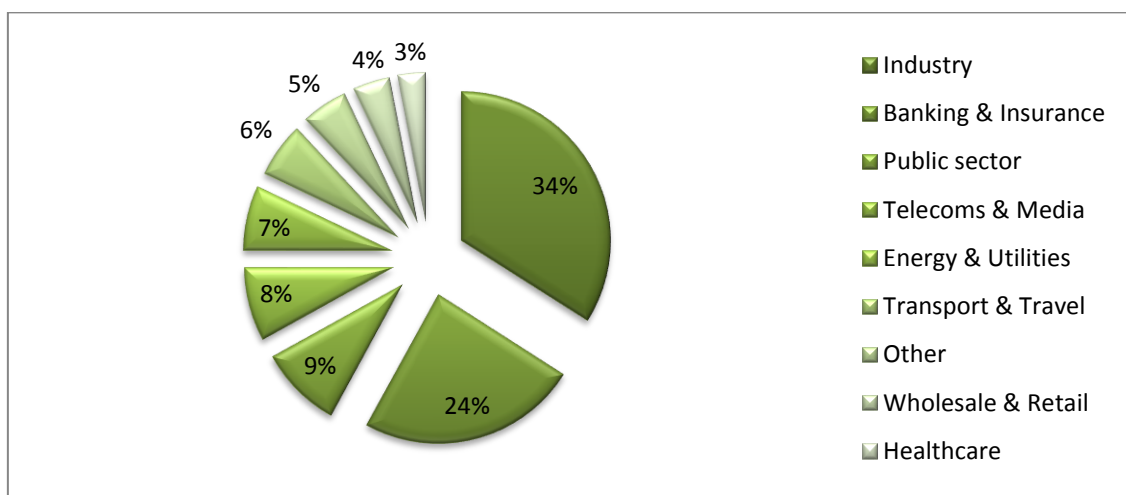


Abb. 12: Deutscher Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 19.

3.1.2 Das Vereinigte Königreich

In Großbritannien und Nordirland konnte der Beratungsmarkt in den vergangenen Jahren, ebenso wie in Deutschland, ein starkes Wachstum erfahren. Wie aus Abbildung 13 hervorgeht, hat sich der Umsatz über die Jahre von 5.800 Mio. Euro für 1998 auf 19.070 Mio. Euro für 2007 erhöht. Für 2004 ist ein leichter Umsatzeinbruch von 575 Mio. Euro zum Vorjahr zu erkennen, der vermutlich, ähnlich der schwachen Wachstumsrate in Deutschland für 2004, auf das Platzen der Kapitalmarktblase zurückzuführen ist. Ansonsten ist der Umsatz in den vergangenen Jahren stetig gewachsen.

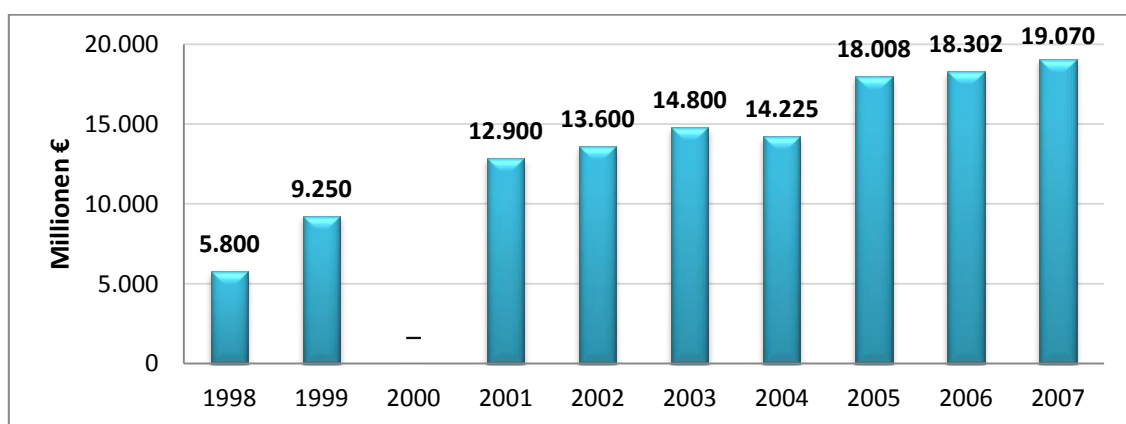


Abb. 13: Umsatzentwicklung der Consultingbranche im Vereinigten Königreich

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Im Gegensatz zu Deutschland teilt sich der Beratungsmarkt in Großbritannien und Nordirland lediglich in vier Segmenten auf. Business Consulting erreicht dabei mit 40% den höchsten Marktanteil. Die Branche Development & Integration dagegen landet mit 8% auf dem letzten Platz wie Abbildung 14 zeigt.

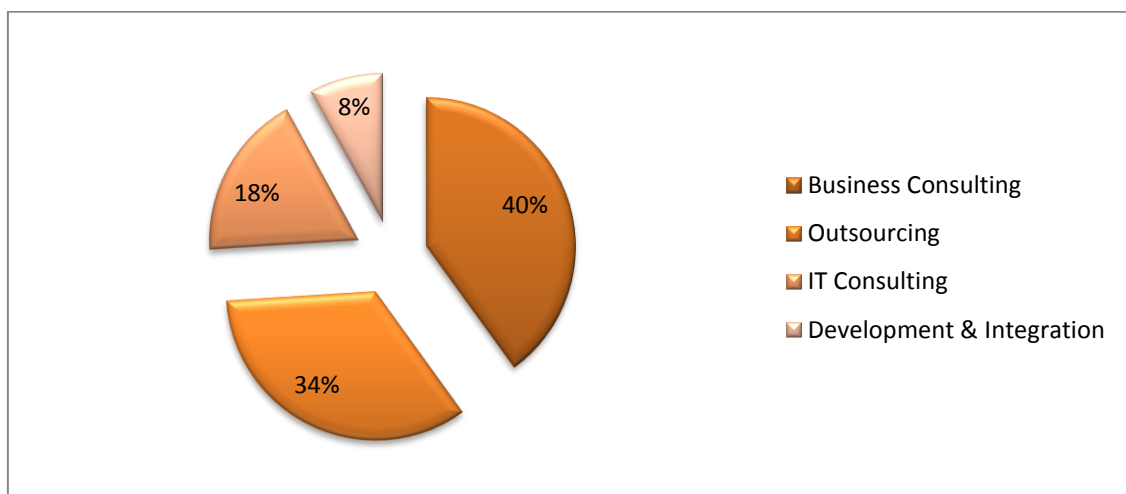


Abb. 14: Beratungsmarkt Vereinigtes Königreich aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 17.

Bezüglich der Nachfrager von Beratungsleistungen ist in dem Vereinigten Königreich der Öffentliche Sektor am stärksten vertreten. Der Anteil am Gesamtmarkt beträgt hier 21%. Auf dem zweiten und dritten Platz sind die Finanzdienstleistungen mit 20% und das verarbeitende Gewerbe mit 19% vertreten. Dicht dahinter mit immerhin noch 12% liegt das Gesundheits- und Sozialwesen. Die gesamte Nachfragestruktur wird durch Abbildung 15 dargestellt.

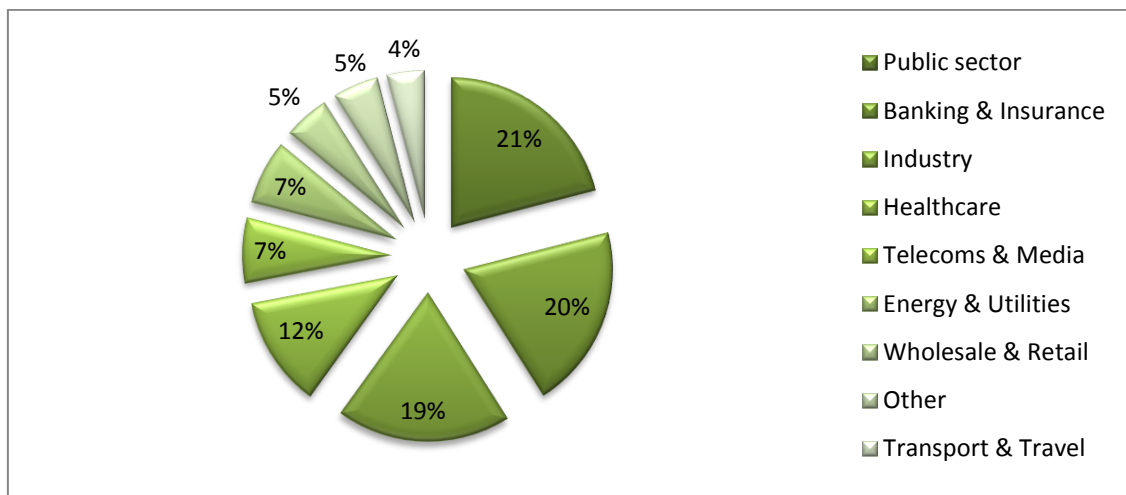


Abb. 15: Beratungsmarkt Vereinigtes Königreich aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 19.

3.1.3 Frankreich

Frankreich hatte ebenfalls unter dem Platzen der Kapitalmarktblase zu leiden. Dies wird besonders durch die Betrachtung der Jahre 2002 bis 2006 deutlich. Hier sind über einen Zeitraum von 4 Jahre im Vergleich zu 2001 Umsatzeinbußen von mehr als 20% hinzunehmen. Seit 2007 hat sich der Markt aber wieder stabilisiert und liegt mit 7.840 Mio. Euro Umsatz in etwa gleich hoch wie 2001.

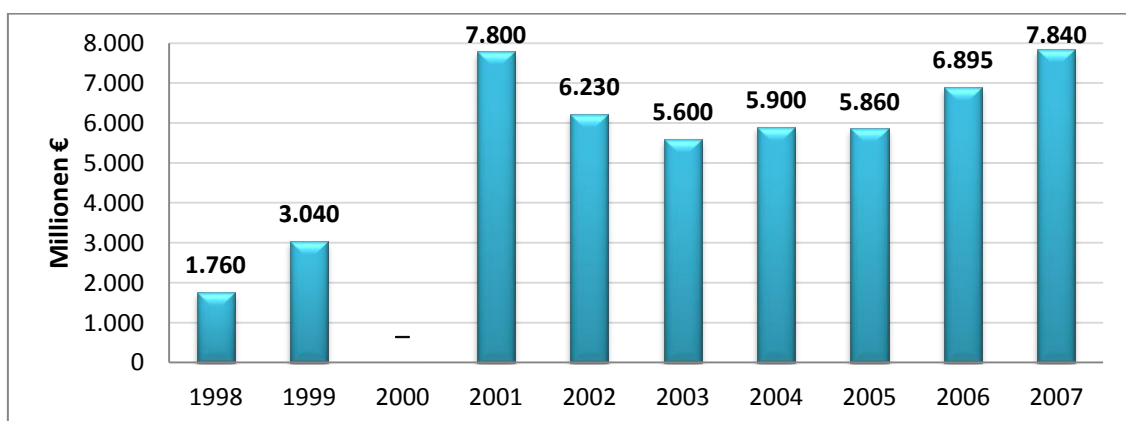


Abb. 16: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Frankreich

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Im Bezug auf die einzelnen Segmente verteilt sich der französische Beratungsmarkt wie folgt: Business Consulting nimmt auch hier mit über 50% Marktanteil eine Vormachtstellung ein. Die anderen Segmente verteilen sich mit 16% für Development & Integration, mit 14% für Outsourcing und 11% für IT Consulting in etwa gleich. Sonstige Beratungsleistungen erreichen einen Anteil von 7%.

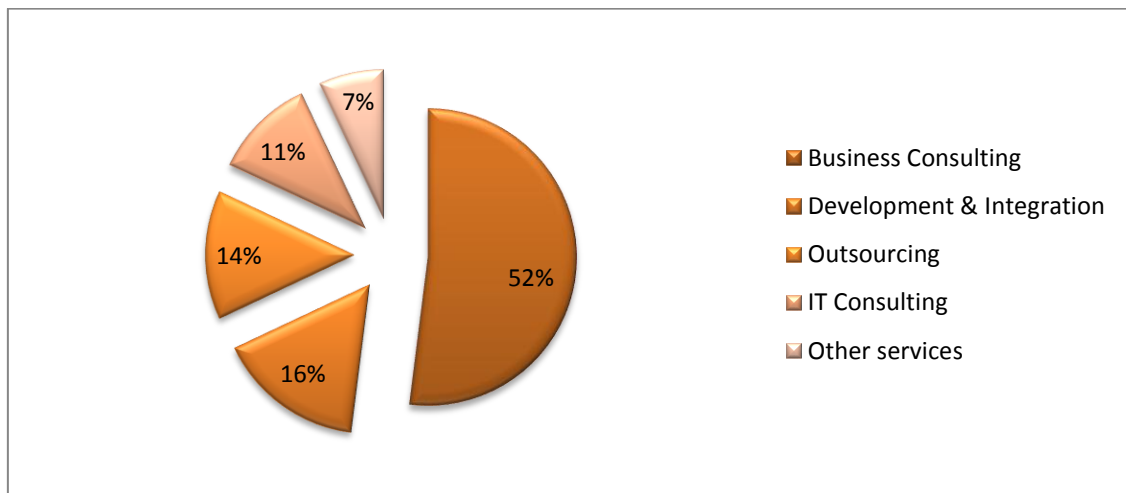


Abb. 17: Französischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 17.

Auf der Nachfrageseite spaltet sich der Markt in drei Teile. Einen Anteil von 31% und 28% am Gesamtmarkt erreichen Finanzdienstleistungen und das verarbeitende Gewerbe. Die restlichen 41% werden unter den anderen Branchen geteilt. Hier liegen Energie- und Wasserversorgung mit 10% auf dem ersten und das Sozial- und Gesundheitswesen mit gerade einmal 1% auf dem letzten Platz. In Abbildung 18 wird die Aufteilung noch etwas ausführlicher gezeigt.

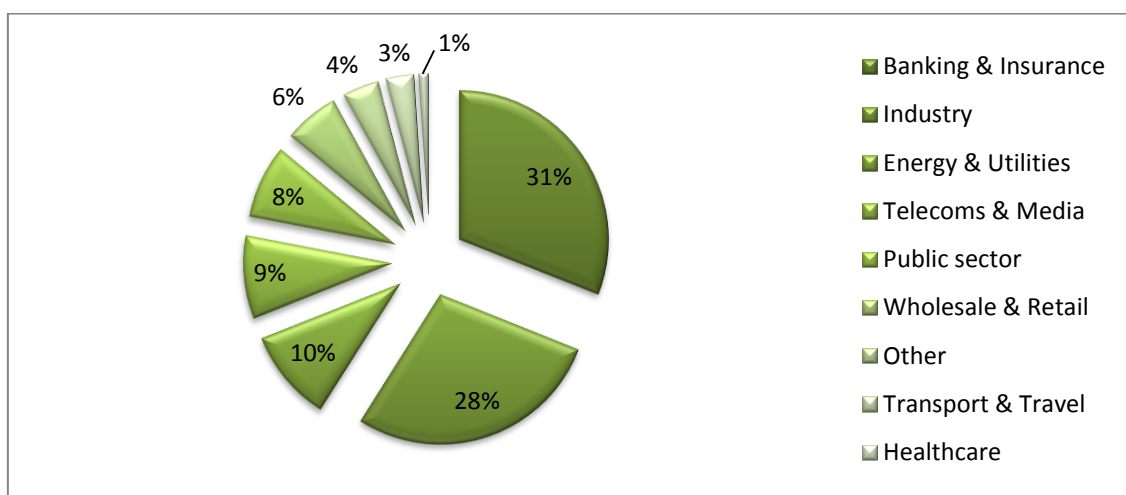


Abb. 18: Französischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 19.

3.1.4 Spanien

Der spanische Beratungsmarkt hat in den vergangenen Jahren ein kontinuierliches Wachstum erfahren. Während der Umsatz 1998 noch bei 938 Mio. Euro lag, hatte sich dieser kurze Zeit später (2003) bereits auf 2.375 Mio. Euro erhöht. Es kam also zu einer Verdoppelung des Umsatzes innerhalb nur eines Jahres. Für die Folgezeit sind dann noch einmal moderate Wachstumsraten festzustellen. Ab 2005 erlebt der spanische Markt einen außergewöhnlichen Boom. Der Umsatz zum Vorjahr erzielt dabei ein Plus von 4.094 Mio. Euro und hat sich damit wieder einmal innerhalb nur eines Jahres um mehr als 50% erhöht. Der Gipfelpunkt wird in 2007 erreicht. Für den spanischen Beratungsmarkt wird hier ein Gesamtumsatz von 8.561 Mio. Euro ausgewiesen.

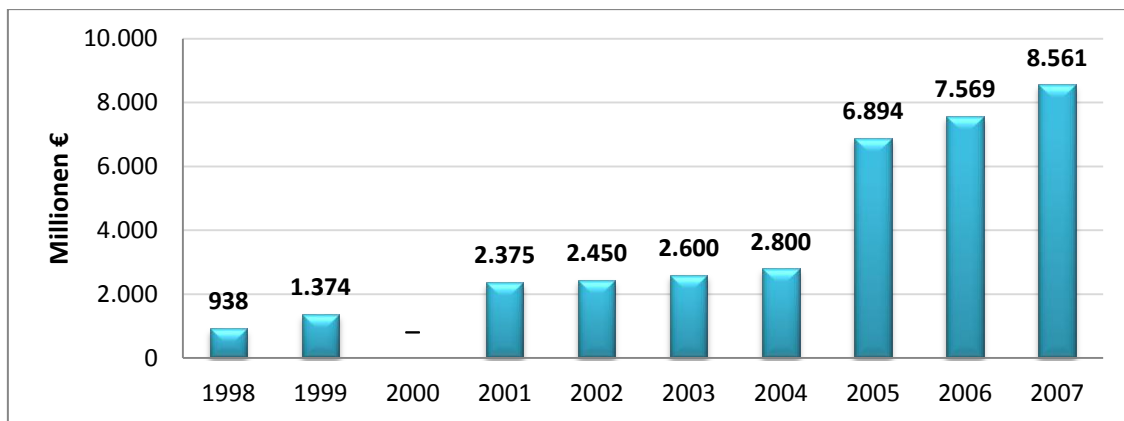


Abb. 19: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Spanien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Beim Spektrum von Beratungsangeboten nimmt Development & Integration mit 44% den ersten und Business Consulting mit 8% den letzten Platz ein.

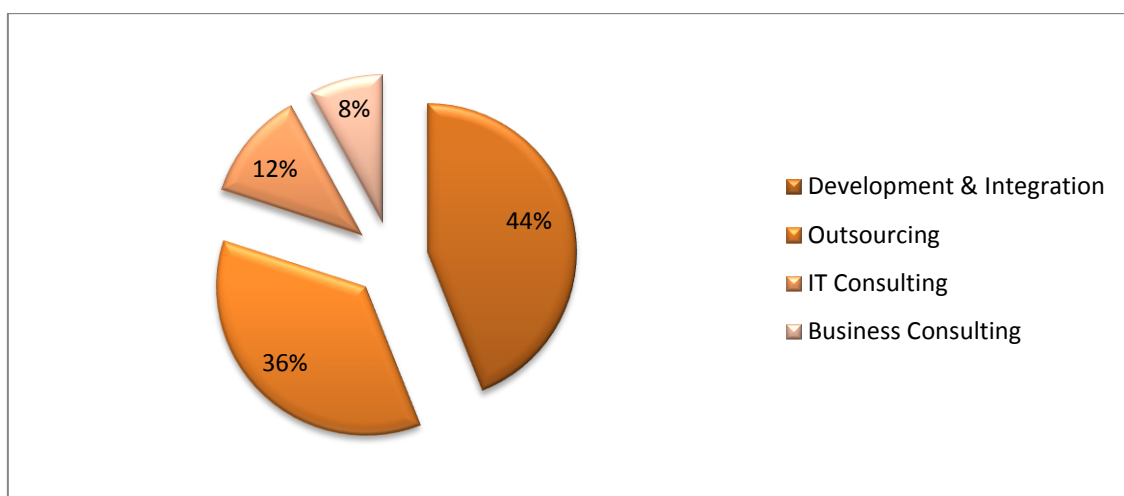


Abb. 20: Spanischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 17.

Hinsichtlich der Nachfragestruktur entfällt ein großer Anteil am Gesamtmarkt auf die Finanzdienstleistungen (27%). Der Öffentliche Sektor ist mit 17%, die Branche IT, Medien und Kommunikation mit 16% vertreten. Auf das verarbeitende Gewerbe und die Energie- und Wasserversorgung entfällt jeweils ein Anteil von 10%. Die restlichen Kundenbranchen erreichen einen Gesamtanteil von 20%, liegen dabei aber jeder für sich unter 9%. In Abbildung 21 wird die Verteilung der einzelnen Kundenbranchen noch einmal erfasst.

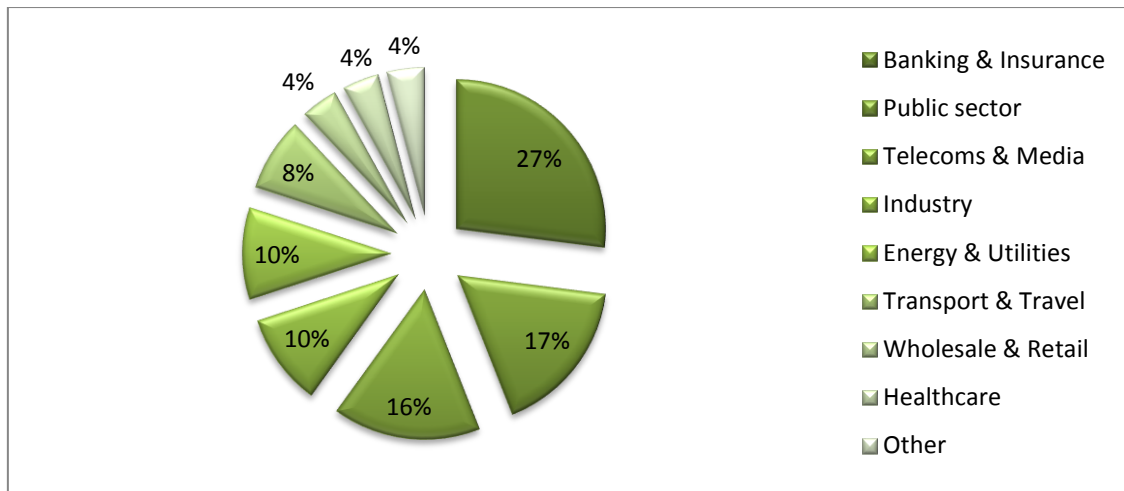


Abb. 21: Spanischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 19.

3.2 Die Nordische Region

Mit der nordischen Region werden die Länder Schweden, Dänemark, Finnland und Norwegen erfasst. Ihr Anteil am Gesamtmarkt für Beratungsleistungen in Europa liegt derzeit bei 9% für 2008. Im Vergleich zu den Vorjahren, beispielsweise 1999, hat sich der Anteil damit langfristig um 1% erhöht.³⁶

3.2.1 Schweden

Die Entwicklung des schwedischen Beratungsmarktes vollständig nachzuvollziehen, fällt schwer, da nicht alle Umsatzzahlen aus den vergangenen Jahren bekannt sind. Für den Ausgangspunkt der Betrachtung, spricht das Jahr 1999, kann allerdings ein Umsatz von 900 Mio. Euro festgehalten werden. Für die Jahre 2001 bis 2003 hat sich der Markt im Vergleich dazu mit einem Durchschnitt von 841 Mio. Euro eher rückläufig entwickelt. Spätestens in 2006 erlebte die Branche einen außergewöhnlichen Boom. Der Umsatz beträgt hier 2.900 Mio.

³⁶ Vgl. FEACO (1999 - 2008), Survey of the EMCM.

Euro und liegt damit 2.000 Mio. Euro höher als noch sieben Jahre zuvor.

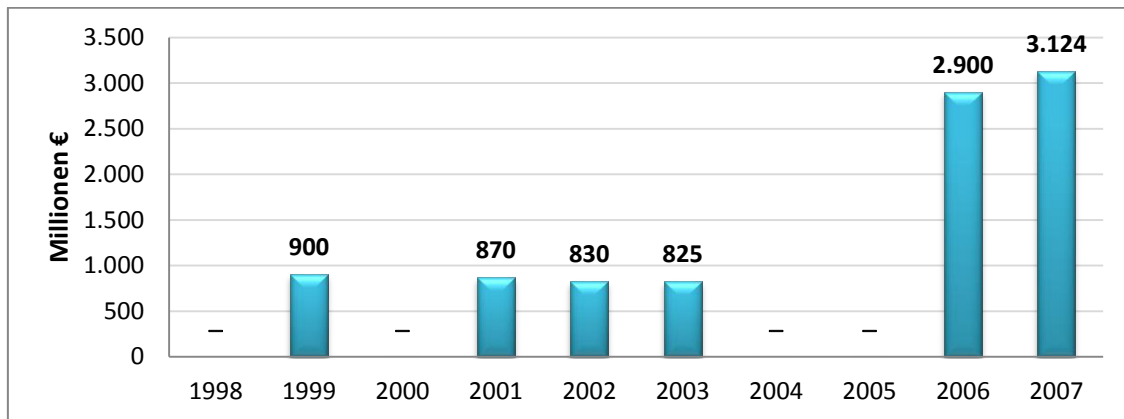


Abb. 22: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Schweden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Zu der Angebotsstruktur ist zu sagen, dass der Markt hier, ähnlich wie in Italien, nur aus vier Segmenttypen besteht. Bei dieser Einteilung, handelt es sich allerdings um die Einteilung der verschiedenen Beratungsangebote von FEACO vor 2005. Wie bereits erwähnt hat der europäische Verband für Unternehmensberater nach 2005 eine neue Einteilung und somit Umbenennung der einzelnen Segmente vorgenommen. Der Begriff Operations Management steht dabei für einzelne Beratungsfelder wie Project Management, Change Management, CRM und SRM. Diese teilen sich in der Summe einen Anteil von 36% am Gesamtmarkt. Das Segment Information Technology ist mit 35% vertreten. Corporate Strategy Services, d.h. Beratungsfelder wie Mergers & Acquisitions, Strategic Planning oder Sales machen immerhin einen Marktanteil von 16% aus.³⁷

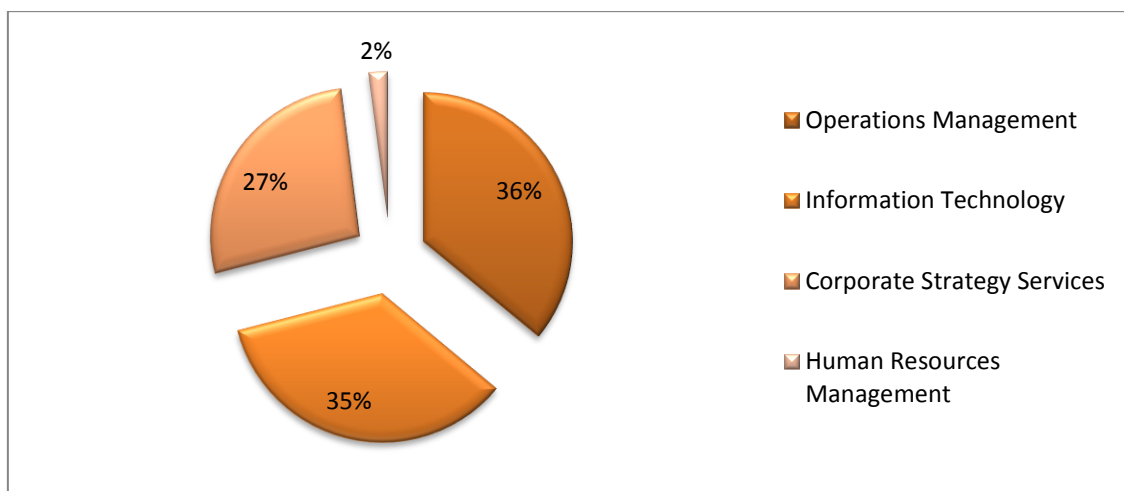


Abb. 23: Schwedischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2003), Survey of the EMCM, S. 13.

³⁷ FEACO (2003), Survey of the EMCM, S. 13.

Auf der Nachfrageseite wird die schwedische Consultingbranche zu 24% vom Öffentlichen Sektor dominiert. Weiterhin recht stark vertreten sind die Branchen Consumer Goods, Communication/Media/Entertainment und Personal- & Business Service. Diese bilden einen Anteil am Gesamtmarkt von jeweils 10%. Das Schlusslicht bildet der Groß- und Einzelhandel wie Abbildung 24 zeigt.

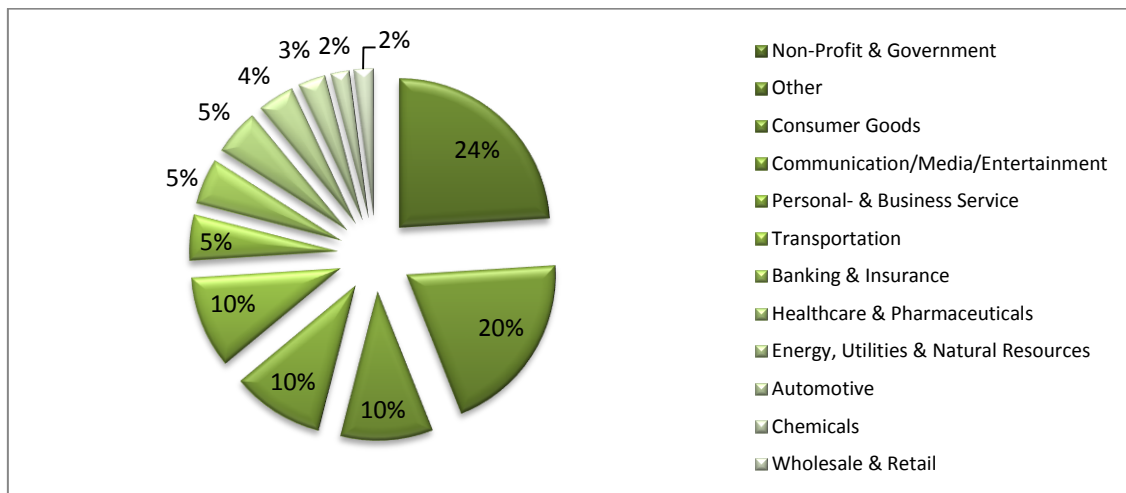


Abb. 24: Schwedischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2003), Survey of the EMCM, S. 14.

3.2.2 Dänemark

Für Dänemark lassen sich ebenfalls nicht alle Werte ausmachen. Generell ist bei der Betrachtung der Umsatzzahlen allerdings zu erkennen, dass der Markt von 1998 bis 2002 kleinen Schwankungen, d.h. Auf- und Abwärtsbewegungen, unterliegt. So erreichte der Markt 1998 einen Umsatz von 441 Mio. Euro und ein Plus von 149 Mio. Euro in 1999. Danach ging es allerdings erst einmal wieder bergab. Für die Jahre ab 2005 ist ein deutliches Wachstum zu erkennen.

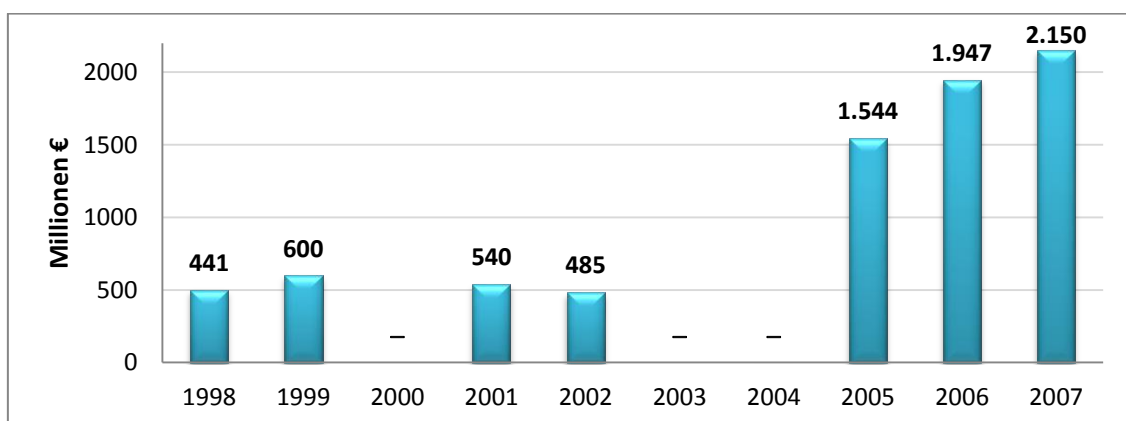


Abb. 25: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Dänemark

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Im Hinblick auf das Angebot sind vier Segmente zu unterscheiden. Business Consulting und IT Consulting bilden dabei zusammen einen Anteil von 54% am Gesamtmarkt. Development & Integration machen immerhin einen Anteil von 14% aus. Outsourcing kommt auf 13% und der verbleibende Marktanteil von 19% splittet sich in eine Vielzahl von anderen Angebotssegmenten auf. Abbildung 26 stellt die unterschiedliche Verteilung in einer Übersicht dar.

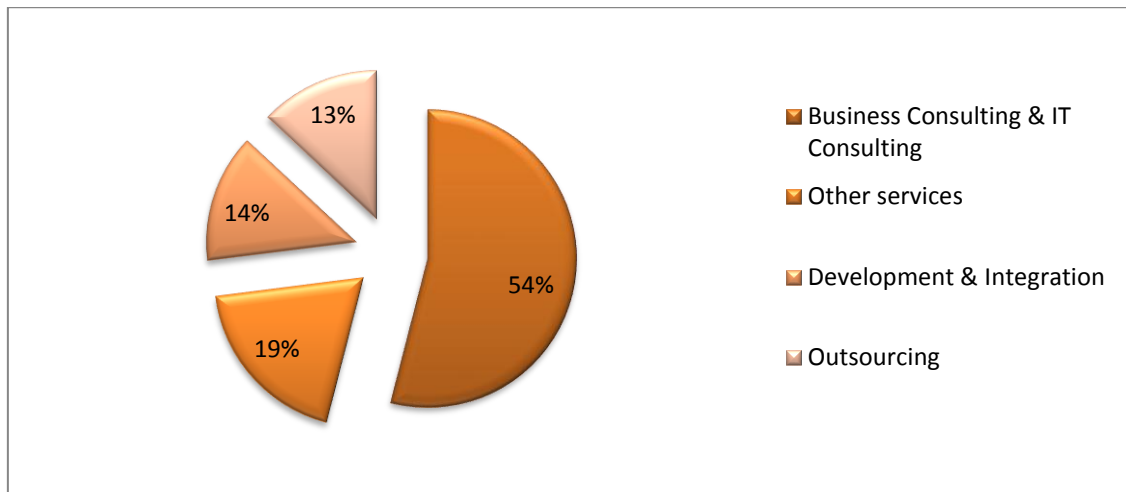


Abb. 26: Dänischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 17.

Im Gegensatz zum Angebot teilt sich die Nachfrage in viele unterschiedlich große Anteile auf. Der öffentliche Sektor erreicht dabei mit Abstand den größten Marktanteil. Dieser beträgt 31% vom Gesamtmarkt. Erwähnenswert sind ebenfalls das verarbeitende Gewerbe mit 21%, Finanzdienstleistungen mit 15% und IT, Medien und Kommunikation mit 12%. Die übrigen Nachfrager erreichen jeweils einen Anteil von gleich oder kleiner als 6%.

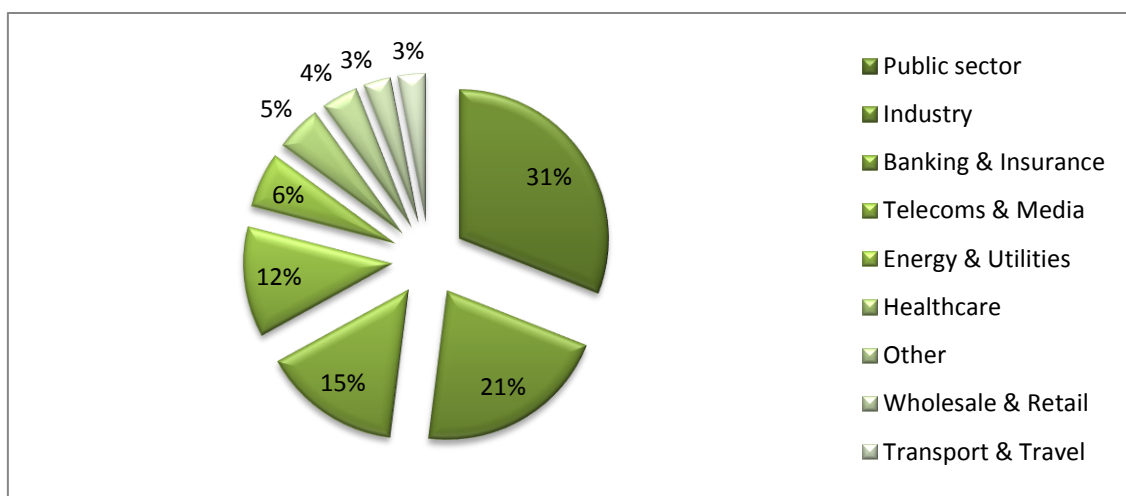


Abb. 27: Dänischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2008), Survey of the EMCM, S. 19.

3.2.3 Finnland

Für den finnischen Beratungsmarkt sind – ähnlich den beiden vorangegangenen Ländern – ebenfalls nur sehr wenige Werte bekannt. Fakt ist jedoch, dass der Umsatz 1998 noch bei 389 Mio. Euro lag und sich nur kurze Zeit später (2001 und 2002) auf 600 Mio. Euro bzw. mehr als 600 Mio. Euro erhöht hat. Für die Jahre 2006 und 2007 lässt sich sogar ein Zuwachs von über 50% ausmachen. Im Vergleich zu 2002 konnte sich der Umsatz in 2006 um 1.050 Mio. Euro und in 2007 sogar um 1.080 Mio. steigern.

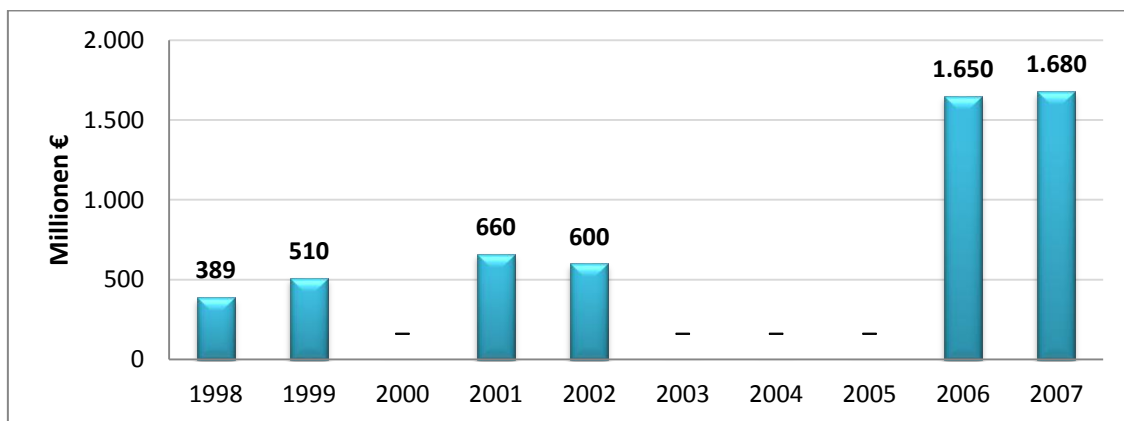


Abb. 28: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Finnland

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Beim Angebot erfolgt die Einteilung nach FEACO vor 2005. Hier ist zu erkennen, dass Information Technology mit 30% den größten Marktanteil ausmacht. Operation Management reiht sich mit 25% dicht dahinter ein. Auf dem dritten und vierten Platz liegen mit jeweils 20% und 15% Corporate Strategy Services und Human Resource Management. Outsourcing bildet den geringsten Anteil.

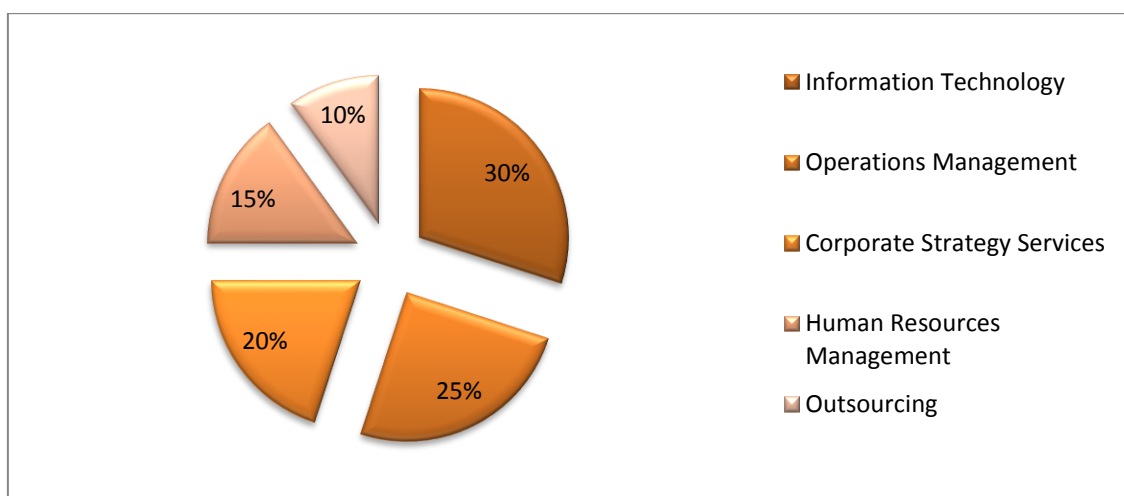


Abb. 29: Finnischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2002), Survey of the EMCM, S. 13.

Auf der Nachfrageseite findet sich wieder eine Vielzahl von Kunden. Den größten Block bilden dabei die Finanzdienstleistungen mit 19%. Einen Marktanteil von 12% weist die Branche Communication/Media/Entertainment auf. 11% sind auf andere Kundenbranchen zurück zu führen und jeweils 10% sind auf die Branchen Consumer Goods, Wholesale & Retail und Non-Profit & Government verteilt. Alle übrigen Branchen erreichen einen Marktanteil von 8% oder kleiner.

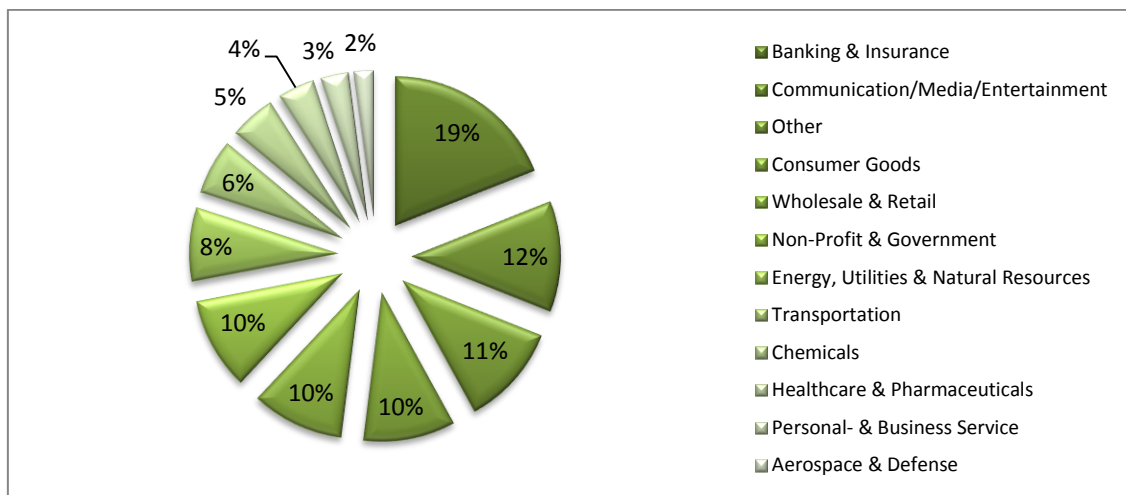


Abb. 30: Finnischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2002), Survey of the EMCM, S. 14.

3.2.4 Norwegen

In Norwegen hat sich der Umsatz über die Jahre äußerst ungleichmäßig entwickelt. Wie aus Abbildung 31 hervorgeht, ist er vielen Schwankungen unterworfen. So erreichte die Consultingbranche beispielsweise 1999 mit einem Umsatz von 720 Mio. Euro ihre Peak. In den Jahren danach ist der Umsatz bis auf 500 Mio. Euro abgeflacht (2003) und konnte sich dann bis 2007 zumindest wieder auf einen Betrag von 667 Mio. Euro erholen.

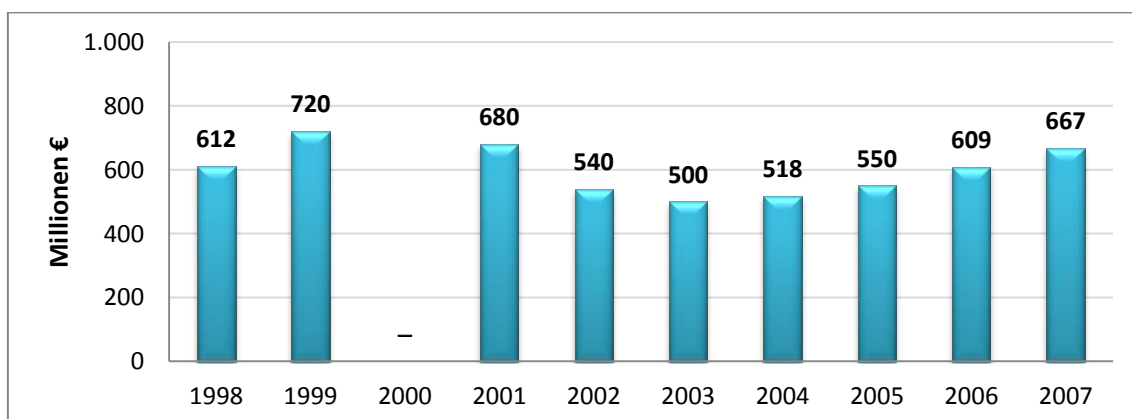


Abb. 31: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Norwegen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Im Bezug auf die Angebotsstruktur ist zwischen vier großen Blöcken zu differenzieren. Den größten Teil davon bildet das Segment Corporate Strategy Services mit einem Marktanteil von beinahe 50%. Gut ein Drittel des Marktes ist dem Operations Management zuzurechnen. 15% entfallen auf das Segment Human Resources Management und die restlichen 10% auf Information Technology.

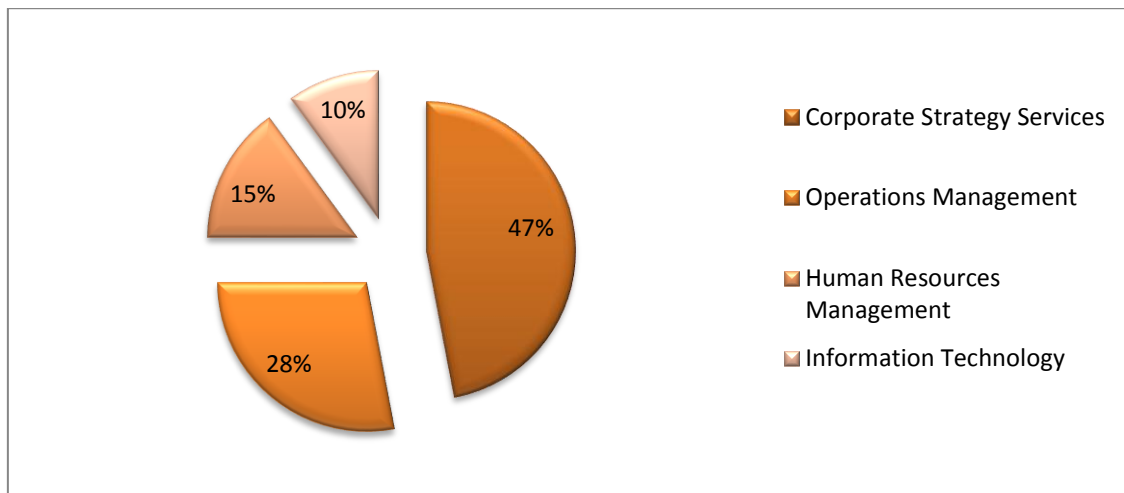


Abb. 32: Norwegischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2004), Survey of the EMCM, S. 13.

Bei Betrachtung der Nachfragestruktur ist zu erkennen, dass sich 29% der Nachfrager auf viele kleine Branchen verteilen, die insgesamt einen Anteil am Gesamtmarkt von kleiner als 1% ausmachen. Mit 19% auf Platz 2 ist die Branche Wholesale & Retail vertreten. Non-Profit & Government erreicht immerhin einen Anteil von 16%. 10% entfallen auf die Branche Personal & Business Service. Alle anderen Branchen liegen mit einer Nachfrage am Gesamtmarkt von 6% oder weniger darunter wie aus Abbildung 33 hervorgeht.

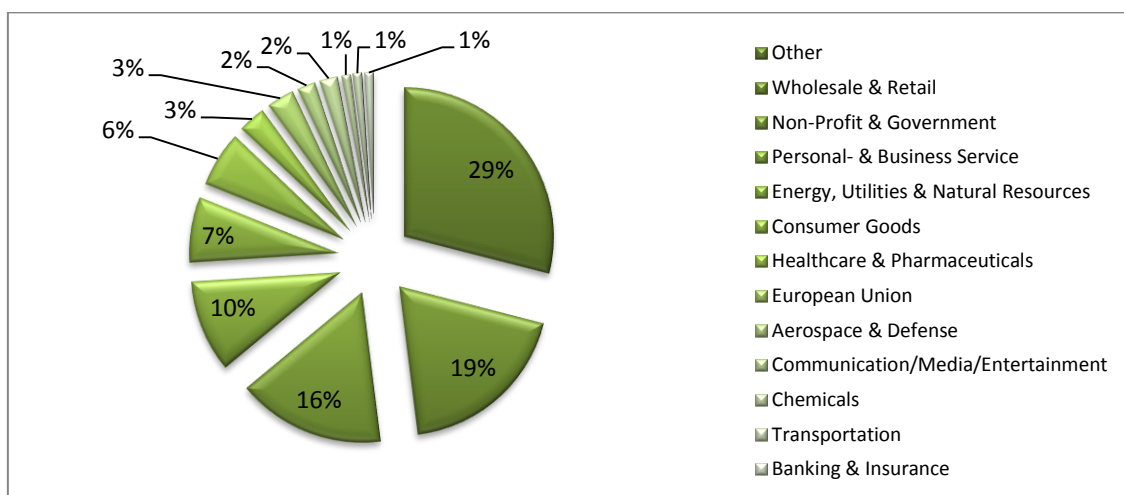


Abb. 33: Norwegischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2004), Survey of the EMCM, S. 14.

3.3 Die Schlusslichter

Zu den sogenannten „Schlusslichtern“ am europäischen Beratungsmarkt, d.h. zu den Ländern mit dem geringsten Marktanteil, gehören die Niederlande, Österreich und Italien. Sie bilden insgesamt einen Anteil von 11% (Niederlande 4%, Österreich 4% und Italien 3%). Im Folgenden soll noch einmal etwas detaillierter auf die Umsatzentwicklung, die einzelnen Segmente und Kundenbranchen in diesen Ländern eingegangen werden.

3.3.1 Die Niederlande

In den Niederlanden hat sich der Umsatz seit 1998 rapide erhöht. Bereits für das Jahr 1999 ließ sich ein Zuwachs von etwas über 50% verzeichnen. In 2001 erreichte der Markt dann erst einmal seinen vorläufigen Gipfelpunkt und schwächte in den Folgejahren ab. Im Vergleich zu 2004 war für 2005 und die Jahre darauf wieder ein deutlicher Anstieg auszumachen. So erreichte der Markt schließlich 2007 mit 2.960 Mio. Euro Umsatz seine höchste Position.

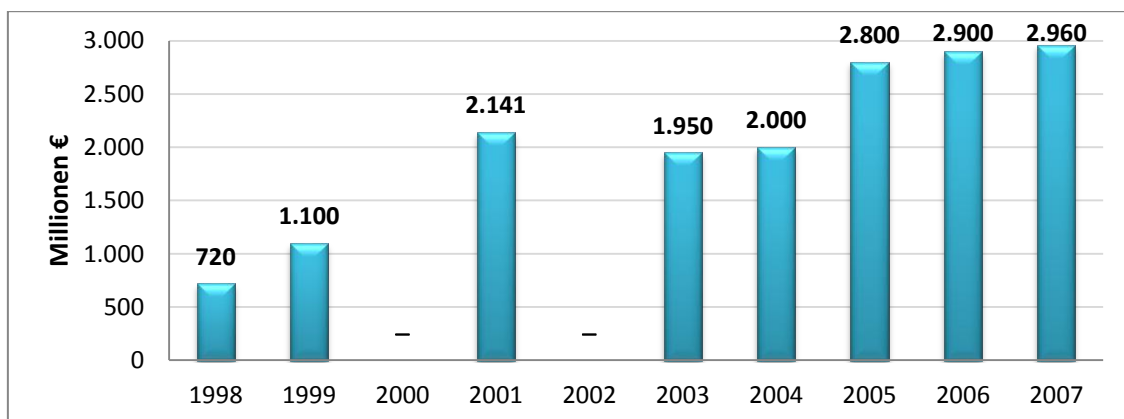


Abb. 34: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in den Niederlanden

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Bezüglich der Angebotsstruktur teilt sich der niederländische Beratungsmarkt in drei relativ große und zwei etwas kleinere Blöcke auf. Dabei nimmt das Segment Operations Management den ersten Platz ein und erreicht insgesamt einen Marktanteil von 30%. Information Technology liegt mit 25% nur knapp dahinter. Auf dem dritten Platz ist mit 20% Marktanteil Corporate Strategy Services zu finden. Die beiden kleinsten Marktsegmente bilden das Human Resource Management mit 15% und das Outsourcing mit 10%. Abbildung 45 veranschaulicht die Aufteilung des niederländischen Beratungsmarktes in der bereits geschilderten Weise noch einmal in einer Übersicht.

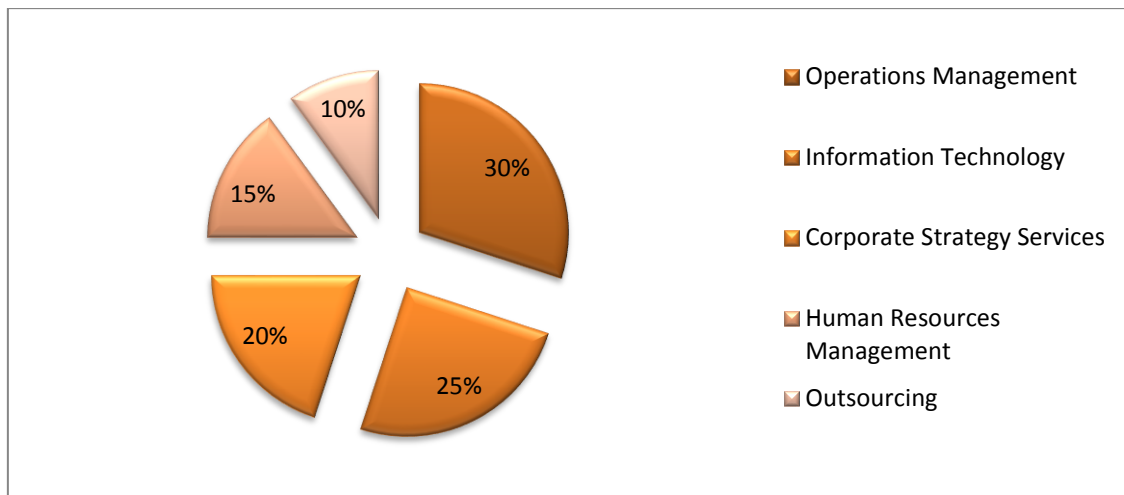


Abb. 35: Niederländischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2004), Survey of the EMCM, S. 13.

3.3.2 Österreich

Für Österreich sind leider ebenfalls wie für die Niederlande nur die Umsatzentwicklung und die derzeitige Angebotsstruktur bekannt. Über die Nachfrageseite ließ sich tendenziell wenig herausfinden. Zur Umsatzentwicklung ist allerdings zu sagen, dass sich diese seit 1998 in erheblichem Maß weiter entwickelt hat und zwar positiv. Während 1998 gerade mal ein Umsatz von 422 Mio. Euro generiert werden konnte, zeichnet sich bei genauerer Betrachtung von Abbildung 46, für die nachfolgenden Jahre bereits ein leichter Anstieg ab. Seit 2005 ist dann erstmalig ein größeres Wachstum zu erkennen. Für die Jahre 2006 und 2007 konnte dann zum Basisjahr 2005 beinahe eine Verdreifachung erreicht werden. Der Umsatz liegt hier für 2006 bei 2.800 Mio. Euro und für 2007 bei 2.848 Mio. Euro. Im Vergleich zu 1998 eine Steigerung von mehr als 500%.

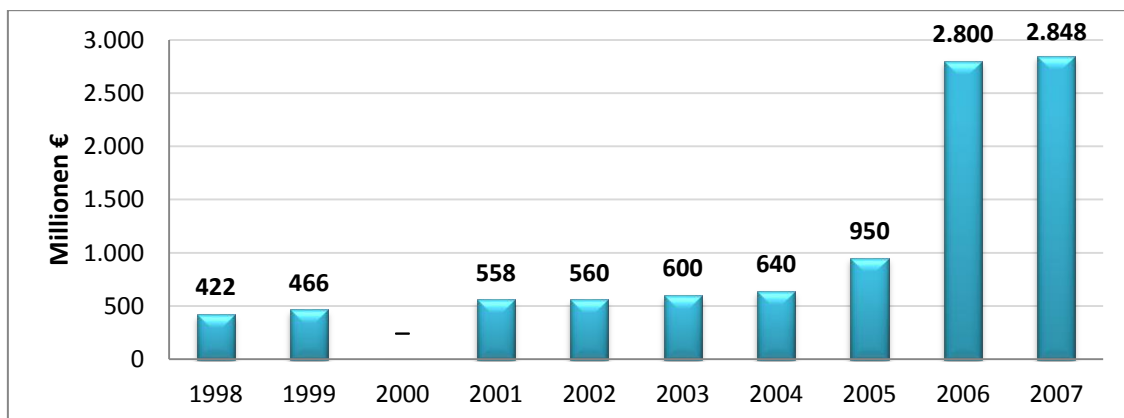


Abb. 36: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Österreich

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Die Angebotsstruktur in Österreich fällt – von den Marktanteilen her betrachtet – eher ungleichmäßig aus. IT Consulting beansprucht hier mit 60% den größten Teil des Marktes für sich. Die anderen Segmente kommen zusammen immerhin auf insgesamt 40%. Dabei entfallen 15% auf das Segment Business Consulting, 10% auf das Segment Outsourcing, 5% auf das Segment Development & Integration und die restlichen 10% teilen sich auf viele unterschiedlich kleine Marktsegment auf. Abbildung 47 zeigt die Ergebnisse in einer Übersicht.

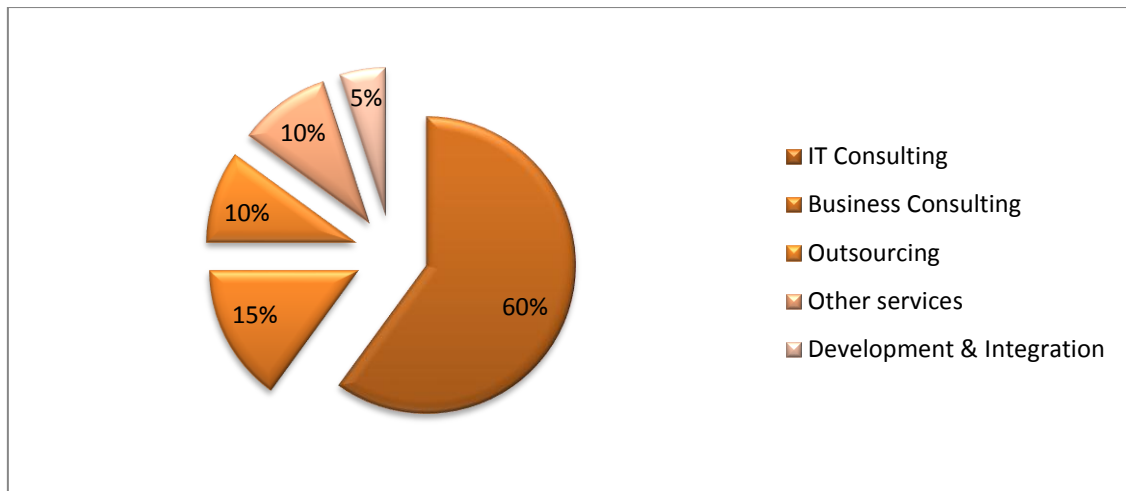


Abb. 37: Österreichischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2007), Survey of the EMCM, S. 17.

3.3.3 Italien

Der erreichte Gesamtumsatz pro Jahr unterliegt auf dem italienischen Consultingmarkt vielen Schwankungen, wie bei Betrachtung von Abbildung 48 auf den ersten Blick zu erkennen ist. Der niedrigste Wert wurde dabei 1999 mit 1.650 Mio. Euro, der höchste im Jahr 2007 mit 2.740 Mio. Euro registriert.

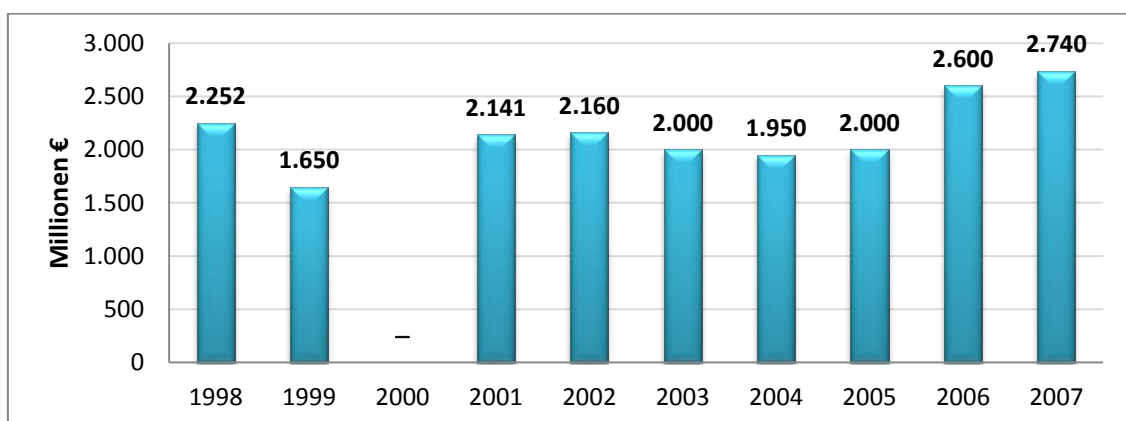


Abb. 38: Umsatzentwicklung der Consultingbranche in Italien

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Bei der Angebotsstruktur verhält es sich auf dem italienischen Beratungsmarkt ähnlich wie in Österreich nur, dass dieser nicht vom IT Consulting, sondern vom Business Consulting dominiert wird. Das Segment kommt immerhin auf einen riesigen Anteil von 62%. Daneben nimmt das Segment Outsourcing mit 7% eher einen bescheidenen Anteil für sich in Anspruch. IT Consulting erreicht mit 3% und Development & Integration mit 2% nur einen sehr geringen Marktanteil. Die restlichen 26% verteilen sich auf Segmente mit einem Anteil von geringer als zwei Prozent am Gesamtmarkt.

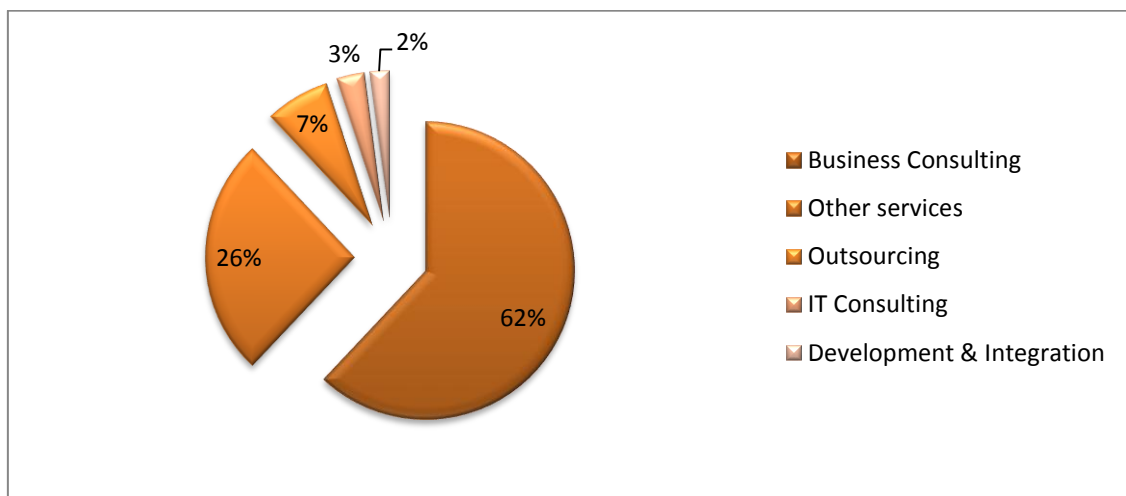


Abb. 39: Italienischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Segmenten

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2007), Survey of the EMCM, S. 17.

Hinsichtlich der Nachfragestruktur ist festzuhalten, dass sich diese auch in wenig große und viele kleine Branchen splittet. Dabei nimmt das verarbeitende Gewerbe mit 40% den größten Marktanteil in Anspruch. Finanzdienstleistungen erreichen immerhin 21% und der öffentliche Sektor 17% am Gesamtmarkt.

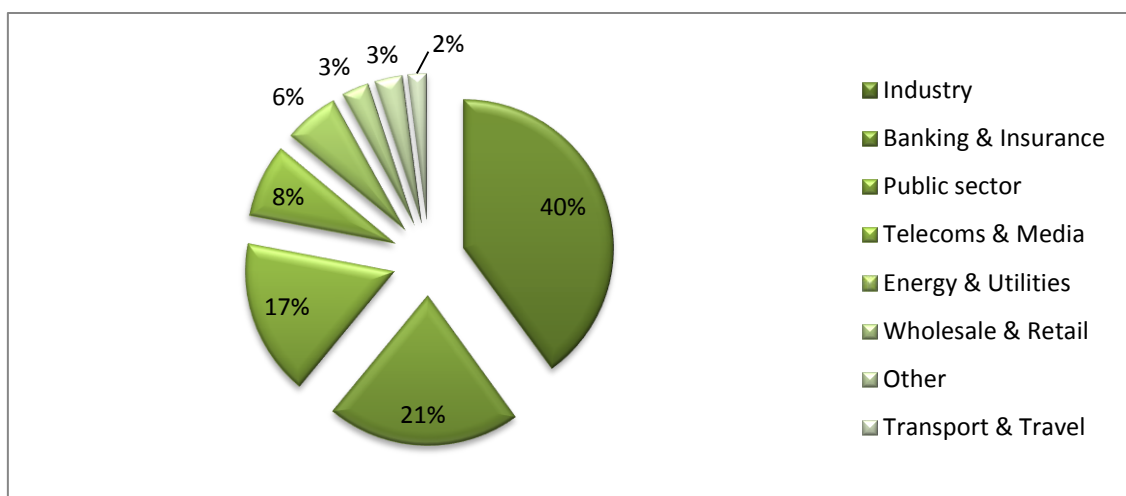


Abb. 40: Italienischer Beratungsmarkt aufgeteilt nach Kundenbranchen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: FEACO (2007), Survey of the EMCM, S. 18.

4. Zusammenfassende Darstellung

Aufgrund der stark angestiegenen Umsatzzahlen in den einzelnen Ländern, lässt sich belegen, dass der Markt für Beratungsleistungen in Europa insgesamt seit Anfang der 90er Jahre des vergangenen Jahrhunderts einen deutlichen Aufschwung erfahren hat. Dieser Trend – so meinen Experten – wird sich auf in Zukunft weiter fortsetzen. Die Gründe hierfür sind, wie bereits erwähnt, zum einen auf einen massiven Veränderungsdruck zurückzuführen, den Unternehmen zunehmend unterliegen. Dieser Veränderungsdruck ist sehr stark durch äußere Einflüsse geprägt, d.h. beispielsweise durch die Auswirkungen von Globalisierung, demografischem Wandel, technischen Innovationen, rechtlichen und politischen Entscheidungen sowie einem veränderten Lebensstil der Menschen insgesamt. Zum anderen genießen externe Berater, die jährlich hundert und mehr individuelle Strategien in den verschiedenen Branchen rund um die Welt entwickeln, einen Spezialisierungs- und Qualifikationsvorteil und sind damit in der Lage einen Wert zu generieren, den innerbetriebliche Funktionen allein nicht bieten können. Ausschlaggebend für den sicheren zukünftigen Erfolg von Beratungsunternehmen sind allgemein fünf Faktoren. Hierzu gehören Innovationsfähigkeit, Qualität, Professionalität, Branding und das eingesetzte Personal. Um in dieser wettbewerbsintensiven Branche zu bestehen muss ein Beratungsunternehmen bzw. müssen die Berater über die Fähigkeit verfügen, sich laufend zu erneuern, immer „up to date“ zu sein und permanent neues Wissen anzuhäufen. Hinsichtlich der Qualität zeichnet sich eine Beratung in erster Linie dadurch aus, dass der Berater nur Aufträge annimmt, die er auch erfüllen kann. Konkret bedeutet das, realistisch zu erwartende Resultate mit dem Kunden gemeinsam definieren und nur praktikable Lösungen entwickeln. Drittens bedarf eine Beratung Professionalität, d.h. Verschwiegenheit, Objektivität. Zudem setzt sie eine klare Trennung zwischen Problemlösungserarbeitung und Umsetzung (Management) voraus. Beim Branding kommt es auf gelebte Werte & Normen, Verhaltensmuster und die Art der Kommunikation an. Eine Unternehmensberatung kann sich durch ihr Branding von anderen Wettbewerbern abheben. Der letzte Faktor, der über Erfolg oder Misserfolg einer Unternehmensberatung entscheidet, ist das Personal. Ein Berater muss kompetent sein, d.h. über entsprechende Fähigkeiten, Wissen und Motivation zu dieser Arbeit verfügen.³⁸

³⁸ Vgl. Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit, S. 7-14.

Quellenverzeichnis

Barchewitz, Christoph / Armbrüster, Thomas (2004): Unternehmensberatung. Marktmechanismen, Marketing, Auftragsakquisition.- 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Zit.: Barchewitz, C. et. al. (2004), Unternehmensberatung

Berger, Roland (2006): Unternehmen und Beratung im Wandel der Zeit.- In: Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln.- Berlin: Erich Schmidt

Zit.: Berger, R. (2006), Beratung im Wandel der Zeit

FEACO (1998 - 2008): Survey of the European Management Consultancy Market.- URL: <http://www.feaco.com>, Abruf 2010-10-06.

Zit.: FEACO (1998 - 2008), Survey of the EMCM.

Fink, Dietmar (2006): Entwicklung und Struktur der Beraterbranche: 1886 – 2003.- In: Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln.- Berlin: Erich Schmidt

Zit.: Fink, D. (2006), Beraterbranche 1886 - 2003

Heuermann, Roland / Herrmann, Falk (2003): Unternehmensberatung. Anatomie und Perspektiven einer Dienstleistungselite.- München: Vahlen.

Zit.: Heuermann, R. et. al. (2003), Beratung

Niedereichholz, Christel (2010): Unternehmensberatung. Beratungsmarketing und Auftragsakquisition.- 5. Aufl., München: Oldenbourg.

Zit.: Niedereichholz, C. (2010), Unternehmensberatung

Redley, Rémi (2006): Entwicklung und Struktur der Beraterbranche in Deutschland.- In: Sommerlatte, Tom (Hrsg.): Handbuch der Unternehmensberatung. Organisationen führen und entwickeln.- Berlin: Erich Schmidt

Zit.: Redley, Rémi (2006), Beraterbranche in Deutschland